



**MARIA JOÃO
GOMES COUTO**

**O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO NA
INTERNACIONALIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO
GUALMI**



**MARIA JOÃO
GOMES COUTO**

**O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO NA
INTERNACIONALIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO
GUALMI**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Doutor Carlos de Miguel Mora, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor António Barreira Moreno

Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Carlos de Miguel Mora

Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao meu orientador, Doutor Carlos de Miguel Mora, pela paciência necessária para me ajudar.

À Guialmi pela disponibilidade e apoio que prestaram, em especial ao Dr. João Hernâni, ao Dr. Celso Ferreira e ao Dr. Jorge Almeida pela informação e cooperação facultada.

À minha família pelo afecto, incentivo e investimento, transpondo todas as contrariedades, que tornaram possível todo o percurso académico e estimulam o contínuo desenvolvimento pessoal.

Aos amigos pelo companheirismo que partilhamos e que em muito contribui para a concretização dos objectivos pessoais.

Ao Ricardo por toda a compreensão necessária ao estímulo, por vezes indispensável, para a conclusão deste trabalho.

palavras-chave

Internacionalização, Canal de Distribuição, Cultura, Espanha

resumo

Versando a internacionalização em Espanha, na perspectiva da Guialmi – Empresa de Móveis Metálicos SA, pretende-se demonstrar a estreita relação estabelecida entre a cultura de um país e o canal de distribuição a ser adoptado na estratégia de internacionalização.

Contextualizam-se, inicialmente, os elementos teóricos indispensáveis ao estudo de caso: a Internacionalização, a cultura espanhola e os canais de distribuição. No capítulo dedicado à internacionalização apresenta-se o conceito, descrevem-se as teorias e motivações para a internacionalização, expõem-se os factores de decisão e os modos de entrada.

No capítulo seguinte caracteriza-se a cultura espanhola, com principal destaque para a divisão regional e respectivos nacionalismos, terminando com a prova da relação entre cultura e gestão empresarial.

O canal de distribuição é também focado no que respeita ao seu significado, funções, evolução e importância.

O estudo do caso Guialmi compreende a descrição interna e externa da empresa, dando especial importância ao canal de distribuição adoptado no mercado espanhol, pela dependência na cultura para o sucesso da distribuição no país vizinho.

keywords

Internationalization, Distribution Channel, Culture, Spain

abstract

This work focus on the internationalization in Spain, from Guialmi - Empresa de Móveis Metálicos, SA's perspective, evidencing the close relationship between a country's culture and the choice of the internationalization strategy's distribution channel.

To begin with is contextualized the theory needed to the case study: internationalization, Spanish culture and the distribution channels. In the internationalization chapter is presented the concept, theories and motivations, deciding factors and entry modes. The next chapter characterizes the Spanish culture with main interest in the regional differences and nationalisms, proving there is a relation between culture and management. The distribution channel is also presented, explaining the concept, function, evolution and importance. The case study on Guialmi focuses especially on the importance of the distribution channel choice for Spain. The internal and external environments are described in order to prove that the success of that choice is intimately related to Spain's culture.

Índice

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	9
ÍNDICE DE TABELAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
1 INTRODUÇÃO	12
2 RELEVÂNCIA DO TEMA E OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	14
3 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	15
3.1 Internacionalização	15
3.1.1 O Conceito de Internacionalização	15
3.1.1 Teorias de Internacionalização	16
3.1.2 Motivações para a Internacionalização.....	26
3.1.3 Factores de Decisão	27
3.1.4 Modos de Entrada	30
3.2 Cultura espanhola	34
3.2.1 Cultura.....	34
3.2.2 Espanha	35
3.2.3 Nacionalismos Periféricos.....	36
3.2.4 Os Nacionalismos e a Imagem Externa de Espanha	44
3.2.5 Impacto da Cultura na Internacionalização.....	45
3.3 Distribuição	48
3.3.1 Conceito	48
3.3.2 Objectivos.....	48
3.3.3 A importância dos canais na Distribuição	49
3.3.4 Distribuição Física	50
4 ESTUDO DE CASO	52
4.1 Apresentação da Empresa	52
4.1.1 Análise Interna	53
4.1.2 Análise Externa	68
4.1.3 Análise SWOT.....	77
4.2 Processo de Internacionalização da GUIALMI	78
4.2.1 Posicionamento.....	78

4.2.2	Objectivos Estratégicos - Factores Críticos de Sucesso	79
4.2.3	Objectivos operacionais	80
4.3	Canal de Distribuição.....	81
4.3.1	Descrição do Canal de Distribuição Guialmi em Espanha	81
4.3.2	Caracterização dos Intervenientes no Canal de Distribuição	82
4.3.3	Avaliação e Escolha do Canal de Distribuição	85
5	CONCLUSÃO	91
5.1	Reflexão Final do Estudo de Caso	91
5.2	O Futuro da Internacionalização da GUIALMI	91
5.3	Limitações do Estudo	93
5.4	Recomendações para Investigações Futuras	94
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	95
7	REFERÊNCIAS WEB	100

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Establishment Chain	21
Ilustração 2 – Mecanismo Básico da Internacionalização: Variáveis de Estado e Mudança	21
Ilustração 3 – Modelo do Processo de Internacionalização de uma Rede	23
Ilustração 4 – Internacionalização e o modelo das Networks	24
Ilustração 5 – Evolução do critério Oportunístico para o critério Sistematizado	30
Ilustração 6 – Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento internacional e o grau de controlo sobre as operações	31
Ilustração 7 – Classificação das formas de acesso de acordo com o local de produção	31
Ilustração 8 – Mapa de Espanha por Comunidades Autónomas	35
Ilustração 9 – Variação Produto Interno Bruto Espanha e UE	36
Ilustração 10 – Dimensões de Cultura de Hofstede adaptadas a Espanha	47
Ilustração 11 - Dimensões de Cultura de Hofstede adaptadas à Europa	47
Ilustração 12 – Cronograma de produtos Guialmi	54
Ilustração 13 - Cronograma de produtos Guialmi (cont.)	55
Ilustração 14 – Organograma Guialmi	57
Ilustração 15 – Interacção Departamento de Serviço ao Cliente Guialmi	58
Ilustração 16 – Segmento Guialmi Design	59
Ilustração 17 – Segmento Guialmi Solutions	60
Ilustração 18 – Segmento Guialmi Urban	61
Ilustração 19 – Portfolio de Produtos Guialmi por Segmentação de Preço	63
Ilustração 20 – Capas da revista MD onde figuraram produtos Guialmi	65
Ilustração 21 – Artigo na revista italiana Domus acerca de produtos Guialmi	74
Ilustração 22 – Profundidade do canal de Distribuição	81
Ilustração 23 – Representantes de vendas Guialmi em Espanha	83
Ilustração 24 – Principais Distribuidores Guialmi em Espanha	84
Ilustração 25 – Avaliação e Escolha do Canal de Distribuição	85
Ilustração 26 – Potencial Mobiliário de Escritório Europa	92
Ilustração 27 – Prioridades Guialmi na Europa	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução dos Principais Indicadores	66
Tabela 2 – Mercado de Mobiliário de Escritório em Espanha	71
Tabela 3 - Evolução da Actividade da Guialmi por Mercados	71
Tabela 4 - Quotas de Mercado das Principais Empresas do sector do Mobiliário em Espanha.....	75
Tabela 5 – Perspectivas do mercado de Mobiliário de Escritório em Espanha.....	76
Tabela 6 – Análise SWOT Guialmi.....	77
Tabela 7 - Marketing Mix/Posicionamento Guialmi.....	78
Tabela 8 - Domínio dos FCS.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de Crescimento do PIB em Espanha	69
Gráfico 2 – Taxa de Desemprego em Espanha.....	69
Gráfico 3 – Taxa de Inflação em Espanha.....	69
Gráfico 4 – Divisão da Distribuição do sector em Espanha.....	73
Gráfico 5 – Mercado por Zonas Geográficas	86
Gráfico 6 – Vendas Guialmi por Comunidades Autónomas	87

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a economia mundial tem-se caracterizado pelo aumento constante das trocas internacionais.

O processo de globalização tem atingido de uma forma avassaladora diversos segmentos de mercado e por isso tem vindo a transformar por completo as relações internacionais entre países e empresas. Esta relação entre globalização e internacionalização não é um tema novo, no entanto a globalização tem contribuído fortemente para acelerar o processo de internacionalização das empresas.

Desenvolve-se um novo enquadramento onde os mercados nacionais dão lugar a um mercado global que compreende inúmeras oportunidades para as empresas, assim como uma ameaça à sobrevivência das empresas presas nos mercados nacionais.

Assim, a internacionalização é palavra de ordem nas estratégias empresariais, tanto das grandes empresas como das PME.

Por outro lado a entrada num mercado com características diferentes – linguísticas, culturais, religiosas, ideológicas, etc – deve ser cuidadosamente preparada, quer pela análise das determinantes económicas, quer pela escolha do modo de entrada no mercado. Devem ser tidas em conta também as características culturais do país alvo para que as análises e decisões anteriormente citadas sejam correctas e eficazes.

Pretende-se nesta dissertação abordar o fenómeno internacionalização, analisar todo o processo desde as teorias de modo de entrada no mercado, passando pelos factores que determinam a sua selecção e também pelas circunstâncias culturais e linguísticas que condicionam essas escolhas, nomeadamente a escolha do canal de distribuição.

Para aplicação dos conceitos teóricos, será descrita a estratégia de internacionalização da GUIALMI – Empresa de Móveis Metálicos, SA, um dos maiores fabricantes portugueses de mobiliário metálico para escritório. Esta empresa está no mercado há 35 anos e iniciou o seu processo de internacionalização há cerca de 10 anos, aquando da mudança de *management* pelo controlo de novos accionistas. Apostando no design e inovação, é um importante *player Ibérico* e concorre com os principais *players* do seu sector, privilegiando a qualidade dos produtos que fabrica e o serviço que presta aos seus clientes.

O objectivo desta dissertação é elaborar um estudo teórico, que aborde as temáticas internacionalização, canal de distribuição e cultura.

A informação foi reunida recorrendo à pesquisa exploratória, ao fazer o levantamento bibliográfico alusivo aos temas abordados e pela experiência prática sobre os temas; e à pesquisa descritiva, expondo as características da empresa estudada, os seus objectivos e estratégias.

2 RELEVÂNCIA DO TEMA E OBJECTIVOS DO ESTUDO

A temática da internacionalização é lugar-comum nos dias de hoje pela necessidade gritante que as empresas têm de conseguir internacionalizar os seus produtos e marcas.

O objectivo geral é demonstrar a importância da escolha do canal de distribuição adequado ao país de eleição para a internacionalização, tendo em conta a cultura do país alvo.

Também pretende explicar a absoluta necessidade de uma escolha consciente do modo de entrada e do canal de distribuição, esclarecer as implicações a nível cultural e linguístico dessa escolha e explicar a relevância do agente/distribuidor nativo do país alvo.

A estrutura do documento dividir-se-á em duas partes essenciais: a explanação teórica dos temas e o estudo de caso.

Na primeira parte serão descritos os temas teóricos principais: internacionalização, cultura espanhola e canal de distribuição.

Sobre a Internacionalização serão detalhados conceitos, modelos, motivações e formas de internacionalização. Além disso serão explicados os vários factores de decisão a ter em conta e os diversos modos de entrada possíveis de escolha na estratégia de internacionalização.

Acerca da cultura é importante desenvolver o forte regionalismo que se faz sentir no país vizinho, que condiciona a estratégia de internacionalização de forma diferente do habitual. As diferenças culturais, linguísticas e de ideais fazem-se sentir de região para região com uma intensidade semelhante às de diferentes países.

Em relação ao canal de distribuição descreve-se o conceito, a sua importância e evolução e ainda se desenvolve a questão da distribuição física que desempenha um papel essencial no canal de distribuição.

No caso de estudo GUIALMI detalhar-se-ão os objectivos traçados para a sua estratégia de internacionalização e a própria estratégia, analisar os desafios que se colocam actualmente à empresa e as formas de resposta possíveis.

Actualmente a GUIALMI está a conseguir implementar a sua estratégia de internacionalização com sucesso em Espanha, planeando numa segunda fase actuar, com a mesma importância, em mercados como o Reino Unido e Irlanda, bem como os mercados do Médio Oriente.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

3.1 Internacionalização

3.1.1 O Conceito de Internacionalização

O conceito de Internacionalização não tem uma definição única e inequívoca, pelo que exploraremos várias para o explicar.

Segundo Freire (1997) a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Meyer (1996) define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem.

Por outro lado, Calof e Beamish (1995) referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos...) aos ambientes internacionais.

Segundo a perspectiva histórica, a Internacionalização começou com a habilidade característica da Humanidade de viajar e explorar além-mar e além fronteiras. Este não é portanto um fenómeno dos nossos tempos, contudo tem atingido uma dimensão, crescimento e características nas últimas décadas que o tornam agora um fenómeno relevante que justifica o interesse renovado no seu conhecimento.

Portugal viu passar a primeira metade do séc. XX economicamente alheio ao processo de internacionalização, contando apenas com algumas multinacionais que resultavam do investimento de algumas empresas em Portugal, como a Nestlé em 1933 e a Lego em 1973.

O percurso para o que conhecemos como um mercado global iniciou-se, em Portugal, com a adesão à EFTA em 1959 e mais tarde à Comunidade Económica Europeia (agora União Europeia) em 1986.

“O processo de integração europeia, nomeadamente a construção do Mercado Único e os avanços no sentido da União Económica e Monetária, veio subverter a distinção tradicional entre mercado interno e mercado externo. O mercado português deixou de estar protegido e a competição agudizou-se, os concorrentes estrangeiros já não estando do outro lado da fronteira mas sim à saída da nossa fábrica.” (Simões, 1997, *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*)

Outros impulsionadores para o aumento do grau de internacionalização das empresas portuguesas foram as associações empresariais (Associação Industrial Portuguesa – AIP, Associação Nacional de Jovens Empresários – ANJE, Confederação da Indústria Portuguesa – CIP), as câmaras de comércio e as associações de cooperação económica com os PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa), pelas acções de incentivo à internacionalização, em especial os fóruns e as missões empresariais.

Os alvos da internacionalização de Portugal também evoluíram bastante nas últimas décadas. Como parte integrante da União Europeia, o processo de internacionalização começou por ser dirigido para a zona económica Europeia mas é agora já bastante diversificado, dirigido por exemplo à Europa de Leste, América Latina, África e Estados Unidos.

3.1.1 Teorias de Internacionalização

Viana e Hortinha (2002) consideram que existem quatro grupos para abordar as várias teorias explicativas dos processos de internacionalização: as que assentam em estádios de internacionalização evolutivos; as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transacção e da localização; as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *networks* e, por último, as que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência.

Há ainda outros autores que agrupam as diversas teorias de internacionalização em dois grupos: as teorias económicas (teorias clássicas, teoria da vantagem competitiva, teoria do desvio tecnológico, teoria da internalização, teoria do ciclo de vida do produto e teoria eclética) e as teorias comportamentais ou organizacionais (teoria da internacionalização de Uppsala e teoria das *networks*).

Não há uma teoria que esteja indubitavelmente correcta nem nenhuma que seja redondamente errada e por este motivo segue-se a descrição das teorias mais referidas e mais comuns.

— Teorias Clássicas

Algumas das primeiras teorias a aparecer sobre o tópico da internacionalização das empresas foram a teoria da vantagem absoluta de Adam Smith (1776), a teoria da vantagem comparativa de David Ricardo (1817) e a teoria neo-clássica da internacionalização (também referida pelo nome dos seus autores, a teoria Heckscher-Ohlin 1919 – 1933).

A primeira defende que cada país exporta os produtos sobre os quais tem vantagem absoluta em relação à concorrência no que respeita à produtividade e aos custos. Esta teoria analisa a especialização internacional de cada país em função dos seus recursos naturais e tecnológicos, tendo por base dessa análise a nação.

A segunda contraria a teoria de Smith de 1776 da vantagem absoluta já que explica a comercialização entre países exclusivamente devido à mão-de-obra – que resulta em diferentes graus de produtividade em cada país. Por isso um dado país exporta aquilo que produz mais eficientemente e importa aquilo que produz mais ineficientemente.

A terceira teoria declara que um país tende a internacionalizar produtos que requerem métodos de produção dispendiosos para países menos desenvolvidos mas onde abunda a força laboral. Comparam-se dois países, dois bens ou produtos e dois factores produtivos – o capital e a mão-de-obra – e a vantagem reside na interacção entre os recursos e a tecnologia de cada país. Assim, cada país exportará o produto que explore mais extensivamente os factores produtivos mais abundantes e importará os outros produtos.

Segundo Lorga (2003) as teorias clássicas não são interessantes para explicar a internacionalização das empresas já que a unidade de análise que estudam é a nação e nem todas as empresas duma mesma nação partilham das mesmas características.

— Teoria da Vantagem Competitiva

Michael Porter (1980) declara que existem dois tipos básicos de Vantagem Competitiva: a liderança no custo e a diferenciação, e explica que as nações que se consigam provar como bases favoráveis ao desenvolvimento dessas vantagens competitivas serão os alvos dos processos de internacionalização.

No seu livro Vantagem Competitiva das Nações, Porter (1990) alargou essa análise às nações lançando um modelo para ajudar a compreender a posição comparativa de uma nação na competição global.

O autor defende em 1999 que a competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar sendo que num país são as cidades ou regiões que têm êxito numa determinada indústria. A influência de um país na procura da vantagem competitiva em determinados campos é de uma importância vital para o nível e índice de crescimento da produtividade.

O Modelo de Diamante da Competitividade relaciona quatro determinantes que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem ou impedem, aumentam ou diminuem a criação da vantagem competitiva:

1. Condições de Factores (como as infra-estruturas, os recursos humanos qualificados e os recursos físicos e financeiros)

2. Condições de procura (como as relações com o mercado global e os consumidores sofisticados)
3. Sectores relacionados e de suporte (como os fornecedores especializados e as associações industriais)
4. Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial (como a promoção da inovação e concorrência, novas empresas, acesso a clientes e fornecedores)

Além dos determinantes há ainda duas variáveis adicionais que podem influenciar o sistema: as *oportunidades* (o acaso) que são os acontecimentos que fogem ao controlo das empresas e o *governo* que pela sua acção sobre o sistema pode melhorar ou piorar a competitividade nacional, dependendo de que forma as políticas do governo influenciam cada um dos determinantes.

Esta teoria tem como principal objectivo explicar a razão pela qual empresas sediadas num determinado país são capazes de concorrer eficazmente com rivais estrangeiras em certos segmentos e indústrias, dado que há países que detêm vantagem competitiva em certas indústrias e as implicações que daí derivam para a estratégia das empresas e também para a economia nacional.

— Teoria do Desvio Tecnológico

O desvio tecnológico descreve a vantagem na qual um país incorre ao introduzir um produto novo no mercado. Recorrendo à investigação & desenvolvimento bem como ao empreendedorismo são criados novos produtos e o país originário dessa inovação detém então o monopólio da internacionalização do mesmo até que os outros países, que entretanto o importam, aprendam a produzi-lo.

O período de imitação desse novo produto do ponto de vista do país importador, classifica-se segundo Posner (1961) nas seguintes categorias:

1. Período da Reacção Internacional, que consiste no tempo decorrido entre a inovação por parte do país de origem e a percepção por parte do país importador de que este é um forte concorrente aos seus próprios produtos.
2. Período da Reacção Doméstica, que resulta do tempo decorrido até que todas as empresas do país importador se apercebem da forte concorrência por parte do novo produto
3. Período de aprendizagem até que as empresas do país importador saibam como produzir, iniciem a produção e vendam o novo produto

Posner (1961) define o quanto um país é competitivo pelo numero de vezes que é capaz de criar novos produtos e pelo tempo que demora a imitação do mesmo pelos concorrentes internacionais.

— Teoria da Internalização

Os principais representantes desta teoria são Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) e a ideia que representam é que as empresas têm a função de internalizar ou integrar as transacções mais ineficientes ou mais dispendiosas realizadas pelo mercado, ou seja, tirar partido das oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos. Por outras palavras, as empresas internacionalizam-se passando da exportação a processos mais complexos para que os recursos e conhecimentos partilhados fora do país sejam propriedade exclusiva da empresa.

O tipo de operação vai desde produtos a tecnologia, formas de gestão e principalmente conhecimento. Quanto maior a operação baseada em conhecimento, maior a probabilidade de as internalizar, daí que haja uma tendência maior para formas de actuar no mercado internacional mais complexas, distanciando-se assim da simples exportação.

— Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Desenvolvida por Vernon (1966) esta teoria tem por base o conceito do ciclo de vida do produto, constituído por quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Segundo Moreira (2009) esta teoria tentou integrar as ideias de Posner (Desvio Tecnológico) e Linder (1961) que baseia a sua hipótese na procura, propondo que um país não conseguirá vantagem comparativa na produção de um produto que não tem procura no seu próprio país.

Assim, esta teoria assenta na ideia de que as empresas desenvolvem e produzem novos produtos de acordo com a procura do mercado nacional. Em seguida a empresa irá procurar formas para internacionalizar o seu produto, ora pela exportação ora pela relocação da produção. Os visados serão países similares com índices de procura idênticos. No avançar do ciclo de vida do produto e à medida que se torna estandardizado será mais facilmente imitado pela concorrência e portanto a competitividade redirecciona-se para os baixos custos de produção. Na fase de maturidade volta à vantagem comparativa baseada nos custos e o ciclo tende a repetir-se para novos produtos.

— Teoria Eclética (Paradigma OLI)

Dunning (1995,1998,2000) explica a internacionalização das empresas com base no investimento estrangeiro, assumindo que depende de três factores: Ownership, Location e Internalization – OLI.

Segundo Moreira (2009) esta teoria sintetiza outras teorias para a internacionalização e caracteriza-se pela análise de duas decisões das empresas ao internacionalizar a produção: porquê? Para onde?

As vantagens a analisar são:

1. *Ownership advantages* – vantagens específicas da empresa (marca própria, gestão, tecnologia, conhecimento dos mercados) em relação à concorrência que lhe permite tirar partido de oportunidades de investimento estrangeiro
2. *Location advantages* – vantagens inerentes e específicas do próprio país como os custos de factores no país, a estabilidade, etc.
3. *Internalization advantages* – vantagens que decorrem dos mercados internos e que permitem às empresas não concorrer nos mercados externos e dispensar esses custos

Este paradigma agrupa dados macroeconómicos e de gestão porque para definir uma teoria de internacionalização não basta prestar atenção a um único tipo de dados. Por outro lado, as maiores e recorrentes críticas feitas ao Paradigma Eclético centram-se na falta de integração dos vários factores, pela existência de demasiadas variáveis.

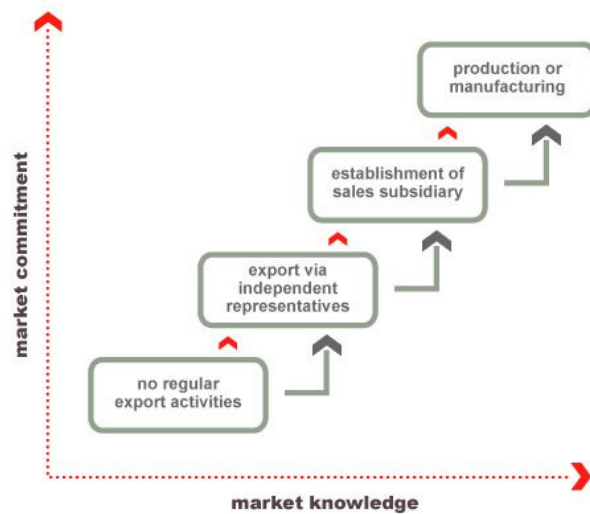
— Teoria da internacionalização de Uppsala

A Escola de Uppsala preconiza no seu modelo da internacionalização das empresas por Johanson e Vahlne (1977) que as empresas tendem a internacionalizar para países psiquicamente mais próximos, isto é, parecidos com o mercado interno para facilitar a compreensão do mesmo, e através de uma sucessão de estágios nos quais vão gradualmente aumentando o volume e a irreversibilidade dos investimentos no estrangeiro.

As investigações dos dois autores deste modelo concluíram que as empresas iniciam o processo de internacionalização pela exportação directa ocasional; em seguida formalizam a sua presença através de intermediários, normalmente agentes que representam a empresa no dito mercado; substituem a representação dos agentes pelas suas próprias subsidiárias de vendas locais e acompanhando o crescimento das vendas estabelecem a produção local eliminando assim as barreiras comerciais que pudessem existir.

Johanson e Vahlne (1977) nomeiam a sucessão dos estágios como Establishment Chain (ilustração 1), que descreve o comportamento das empresas que seguem o modelo da escola Uppsala. Esta cadeia demonstra os estágios que as empresas seguem no seu processo de internacionalização, à medida que aumentam o conhecimento e envolvimento da empresa no mercado alvo.

Ilustração 1 – Establishment Chain

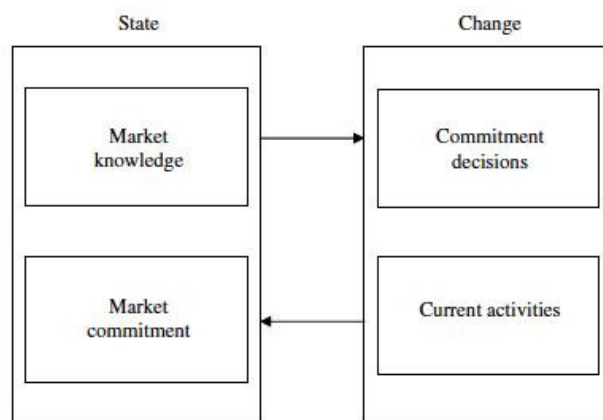


Fonte: www.provenmodels.com baseado em Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (1977)

O verdadeiro investimento surge apenas no terceiro estágio da Establishment Chain, já que envolve a criação de uma subsidiária de vendas da empresa no país alvo, para tratar das vendas directamente – normalmente um anterior agente.

O mecanismo básico da internacionalização (ilustração 2) ilustra as variáveis nas quais assentam os estágios propostos nesta teoria.

**Ilustração 2 – Mecanismo Básico da Internacionalização:
Variáveis de Estado e Mudança**



Fonte: Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (1977)

Segundo Johanson e Vahlne (1977) as empresas mudam por factores que derivam das operações e actividades que levam a cabo nos mercados estrangeiros e também das decisões de envolvimento que tomam para fortalecer a sua posição nos ditos mercados. Por outro lado, a experiencia de uma empresa desenvolve o conhecimento do mercado que influencia as decisões acerca do nível de envolvimento que esta mantém no mercado e subsequentemente as actividades mudam e o nível de envolvimento vai evoluindo.

Trata-se de uma teoria comportamental que assumiu que à medida que o envolvimento no mercado e conhecimento do mesmo crescem, desde que haja perspectivas e performance favoráveis, a empresa irá arriscar num estágio potencialmente mais compensador.

Com o crescimento do mercado global, este modelo falha pois parte do princípio que as empresas irão, como consequência do seu crescimento, percorrer os estágios com crescente envolvimento e não põe a hipótese de as empresas saltarem etapas ou partirem eventualmente para a última. Por outro lado não toma em conta os factores externos como a concorrência e as oportunidades de mercado.

— Teoria das Networks

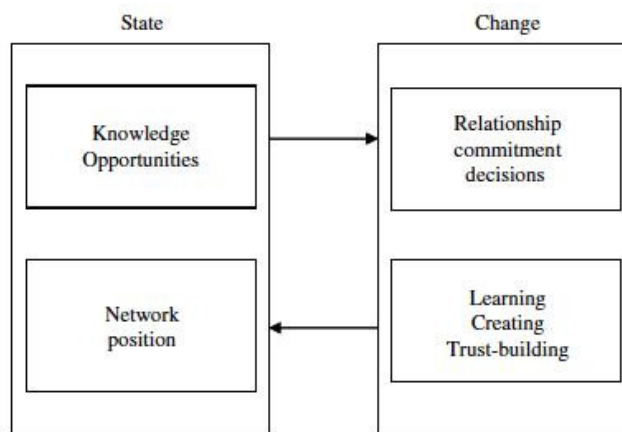
Considerada uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica de Uppsala, surge por Johanson e Mattsson (1988), como o modelo de internacionalização de Uppsala adaptado, na medida em que o ambiente económico, o comportamento das empresas e a fronteira da investigação mudaram radicalmente.

Os autores consideraram que havia agora muitos conceitos e perspectivas que não existiam quando propuseram o modelo da internacionalização das empresas (modelo de Uppsala) e desenvolveram a visão das *networks* industriais ao explorar as suas implicações no anterior modelo.

A teoria das redes ou *networks* contribuiu para reduzir a distância psíquica na medida em que os mercados são descritos como um sistema de relacionamento social e industrial entre clientes, fornecedores, concorrentes, centros de I&D. A internacionalização é definida pela premissa de que as empresas estabelecem e desenvolvem relações com intervenientes em diferentes redes.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), o modelo das *networks* assenta em dois novos grupos de variáveis, as de estado e as de mudança (ilustração 3). As variáveis relacionam-se e afectam-se porque se considera agora que a internacionalização ou o sucesso na mesma depende do êxito nas relações que esta estabelece com os intervenientes das *networks* em que opera, criando oportunidades, melhorando a sua posição na rede, aprendendo, criando, construindo relações duradouras e de confiança e tomando decisões baseadas no envolvimento desenvolvido não só nos mercados em que opera mas também nas *networks*.

Ilustração 3 – Modelo do Processo de Internacionalização de uma Rede



Fonte: Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (versão 2009)

De acordo com este modelo as empresas dirigem-se para onde existem ou surgem oportunidades, ao contrário do modelo de Uppsala que predizia a criação de unidades de produção internacionais

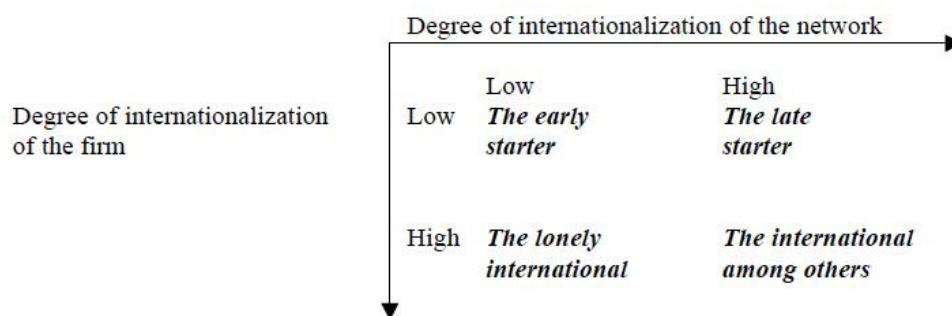
como o derradeiro estágio no processo de internacionalização de uma empresa. Outra possibilidade será a internacionalização para um mercado onde um dos intervenientes da sua rede já detenha uma forte presença.

Acerca do início do processo nesta teoria, os autores acreditam que será arbitrário – fundação da empresa, a primeira internacionalização, um relacionamento específico com um interveniente da sua *network* – e que a explicação se encontra nas variáveis de estado, como o conhecimento, a confiança e o envolvimento estabelecidos no interior da rede.

Segundo Johanson e Andersson (1997) a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o estrangeiro e passa a ser interpretada como a exploração de potenciais relações além-fronteiras.

Neste modelo foram, à imagem do anterior modelo da escola nórdica, identificados estágios de internacionalização. Johanson e Mattsson (1988) exploram a tipologia do grau de internacionalização e categorizam-no segundo o ambiente circundante e o nível de desenvolvimento da *network*.

Ilustração 4 – Internacionalização e o modelo das Networks



Fonte: Johanson e Mattsson (1988)

O *Early Starter* tem um baixo grau de internacionalização e o tamanho e determinação da empresa desempenham um papel essencial; o *Lonely International* já adquiriu um elevado grau de internacionalização ao contrário da sua rede; o *Late Starter* sofre uma desvantagem comparativamente aos concorrentes pois o menor conhecimento do mercado dificulta o posicionamento numa rede estruturalmente internacionalizada; o *International among others* lidera o mercado e está inserido numa rede global interdependente.

— Teoria Born Global

Estudos recentes demonstram e debatem explicitamente que o fenómeno *born global* contradiz o processo gradual de internacionalização de Uppsala, bem como a grande maioria das teorias para a internacionalização das empresas, pois sugerem que a internacionalização é um processo que a empresa inicia com grande esforço financeiro, apesar da distância psíquica, e caracterizam-no como um percurso lento e imutável para o desenvolvimento.

O mercado tem negligenciado as empresas *born global* que muitas vezes vendem o seu primeiro produto no mercado internacional, considerando o mercado nacional como tendo menor importância para a sua actividade (ao contrário do processo de internacionalização de Uppsala). A sua actividade internacional pode caracterizar-se no entanto por etapas, como a empresa comum, e gradualmente intensificando o envolvimento internacional pelo seu modo de operar em mercados estratégicos.

Não há ainda uma definição exacta para este fenómeno apesar de frequentemente serem referidos os trabalhos de McKinsey (1993 apud Rasmussen, E. e Madsen, T. (2002)) e de Cavusgil (1994 apud Rasmussen, E. e Madsen, T. (2002)). O primeiro conduziu uma pesquisa para o *Australian Manufacturing Council*, focada em empresas exportadoras emergentes – com crescimento nos seus índices de exportação nos anteriores 5 anos – realizada através de inquéritos e entrevistas, onde se apercebeu da existência de um novo tipo de exportadores que não viam a exportação e o mercado global como um mal necessário. Pelo contrário, encaravam o mundo como um único e grande mercado. Estas novas empresas eram responsáveis por 20% dos índices de exportação do país e representavam 25% das empresas analisadas na pesquisa de McKinsey.

Cavusgil publicou o primeiro artigo académico acerca das empresas *born global* em 1994 e interpreta o trabalho de McKinsey da seguinte forma:

“There is emerging in Australia a new breed of exporting companies, which contribute substantially to the nation's export capital. The emergence of these exporters though not unique to the Australian economy, reflects 2 fundamental phenomena of the 1990s: 1.Small is beautiful. 2.Gradual internationalization is dead.” Cavusgil (1994, p.18 apud Rasmussen, E. e Madsen, T. (2002))

O próprio McKinsey (1993 apud Rasmussen, E. e Madsen, T. (2002)) conclui que estas empresas vêem o mundo como o seu mercado desde o começo e encaram o mercado doméstico como apoio às suas actividades internacionais.

3.1.2 Motivações para a Internacionalização

Existem diversas razões que motivam a internacionalização das PME's, o que só por si, será um indicador da existência de várias abordagens à forma como iniciam esse passo. Um dos motivos mais frequentes é o desejo de crescer através da conquista de novos mercados que possam ser mais atraentes. As empresas expandem o seu raio de actuação através da exportação ou criando subsidiárias ou joint-ventures nos mercados de interesse. A necessidade de obter know-how ou ter acesso a novas tecnologias para se manter competitiva pode ser um factor determinante para a internacionalização de uma empresa. Para cada objectivo estratégico delineado pela empresa é necessário optar entre os vários processos de internacionalização.

O primeiro passo no sentido de começar o processo de internacionalização é delinear uma estratégia. As oportunidades nos mercados estrangeiros influenciam o desejo de internacionalização mas apenas funcionam como estímulo caso a empresa tenha os recursos necessários para entrar no mercado alvo. Podem ser consideradas duas grandes motivações que impelem uma PME para a internacionalização: motivações proactivas e motivações reactivas (Cavusgil, (1982) apud Cavusgil 1990)). Aquando a definição da estratégia de internacionalização é essencial que a empresa saiba quais as motivações que mais influenciam a sua decisão para que possa explorar de forma eficiente as oportunidades de mercado existentes.

— Motivação proactiva

As motivações proactivas indicam que a opção da empresa em internacionalizar é influenciada sobretudo por factores internos: vantagens competitivas a nível de lucros, tecnologia, unicidade, informação privilegiada, economias de escala.

— Motivação reactiva

Uma empresa reactiva opta pela internacionalização como resposta às pressões internas e externas do mercado, ou seja, à concorrência. Os factores implícitos nesta motivação passam pelo excesso de capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico, proximidade dos seus clientes.

Viana e Hortinha (2002) sugerem ainda 6 grandes razões que levam empresas sem qualquer tradição internacional a procurar mercados externos, especialmente numa era de concorrência a nível global:

1. Aumentar as vendas

2. Redução de custos através de sinergias - o aumento de vendas resultante da presença em vários mercados pode originar uma produção mais eficiente e eficaz, reduzindo custos e aproveitando as economias de custo.
3. Partilha de Risco - a diversificação dos mercados e produtos torna as empresas menos vulneráveis
4. Colaboração - entre empresas e o poder local.
5. Domínio de mercados - muitas vezes por uma questão de imagem e dificultar a ocupação da concorrência, mesmo que financeiramente não seja vantajoso.
6. Vantagens absolutas - relacionadas com o controlo de recursos únicos, como o petróleo ou minérios, por exemplo.

3.1.3 Factores de Decisão

3.1.3.1 Porquê internacionalizar

Segundo Kotler (1996) a empresa toma a decisão de internacionalizar quando tem excesso de produção e necessita de vender os seus produtos noutros mercados ou quando o exportador doméstico, o importador estrangeiro ou o governo solicitem à empresa vender para outros países. Para internacionalizar a empresa deve ter em conta um vasto conjunto de factores internos e externos que podem condicionar a sua presença ou mesmo a forma de entrada no mercado internacional.

Viana e Hortinha (2002) aconselham a empresa a proceder a um diagnóstico estratégico, que não se trata de nada mais do que uma espécie de radiografia da situação actual, e ainda a identificar os recursos e competências que são necessárias à internacionalização da sua actividade. O primeiro passo desenvolve-se numa análise interna e externa da empresa identificando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para concluir numa reflexão estratégica e identificar a massa crítica. Os factores a analisar são relacionados com:

Nos Factores internos: qualidade, preços, prazos de entrega, canais de distribuição, grau de conhecimento dos diversos mercados externos, organização interna da empresa, capacidade de inovação e adaptação e aspectos relacionados com recursos humanos e capacidade financeira.

Nos Factores externos: política estatal, acesso ao crédito, intensidade concorrencial, situação económica, regulamentação e grau de protecção nos mercados alvo.

Os autores enfatizam no entanto que embora este diagnóstico caracterize a situação da empresa num determinado instante, deve esperar que no futuro a empresa encontre soluções para os pontos fracos evidenciados.

Freire (1997) distingue, por sua vez, três grupos importantes de factores a considerar quando uma empresa tem intenção de se internacionalizar:

Factores Comerciais: como a dimensão do mercado, a taxa de crescimento dos rendimentos, as redes de distribuição, o nível de preços e os hábitos de consumo

Factores Operacionais: como a regulamentação legal, a possibilidade de repatriação dos fundos, a transferência de práticas de gestão, a burocracia, os custos, a disponibilidade de recursos locais e as barreiras à importação.

Factores de Risco: o risco cambial, político e competitivo

Aquando da tomada de decisão de internacionalizar a empresa deve, portanto ter em conta uma diversidade de factores internos e externos, que diagnostiquem a empresa, o meio envolvente e o mercado alvo, para então ser capaz de proceder à escolha dos modos de entrada mais eficazes no mercado que pretendem explorar.

3.1.3.2 Para onde internacionalizar

A selecção do mercado alvo é uma decisão fundamental no percurso de internacionalização de uma empresa. Existem critérios pré-definidos para a avaliação do mercado mais receptivo à exportação de uma dita empresa, como o processo de identificação sistemática, mas na generalidade a escolha esta relacionada com uma identificação oportunista dos mercados. Esta pode resultar de uma encomenda ou consulta ocasional, como de uma influência governamental ou associativa, como as missões empresariais promovidas pelo ICEP ou outras associações, assim como a participação em feiras ou a recolha da identificação de possíveis parceiros recolhidas nas mesmas pelas ditas associações.

A visão oportunística recai sobre a proximidade geográfica, como o modelo de Uppsala prevê, pela reduzida distancia psíquica verificada por exemplo em países vizinhos como Portugal e Espanha. Esta proximidade deverá diminuir o grau de incerteza e risco, dado que a empresa conhecerá as características do mercado e este é similar ao mercado doméstico pelo que não é necessário adaptar o produto nem descobrir novos distribuidores.

Quando a empresa se encontra numa fase mais avançada de internacionalização a selecção dos mercados será decidida então mediante uma identificação sistemática. Segundo Viana e Hortinha (2002) os factores a considerar para determinar a atractividade de um mercado, além do supra-mencionado, são: o potencial do mercado, o tipo de concorrência existente e a acessibilidade. Este último factor traduz-se nos seguintes aspectos:

1. Facilidade de transferência de fundos
2. Problemas cambiais
3. Localização geográfica

4. Facilidade em encontrar agentes e canais de distribuição disponíveis
5. Factores políticos, económicos, culturais ou ainda relacionados com o produto

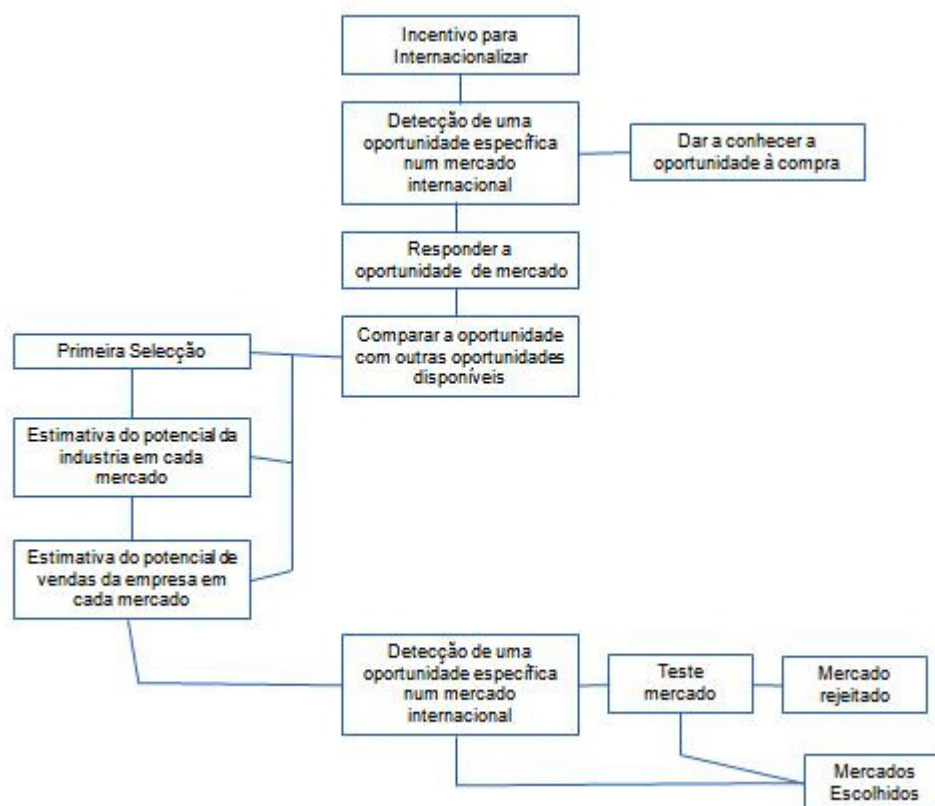
Ainda Viana e Hortinha (2002) consideram que o processo de escolha do mercado deve ter em atenção os factores externos à empresa, como as envolventes nos diferentes mercados, e os internos tais como a dimensão da empresa, os seus objectivos e as suas estratégias e políticas de marketing internacional. A dimensão naturalmente permite ou impede o recurso a um processo sistemático de escolha de mercados, já que as pequenas empresas serão provavelmente mais impelidas a optar pela escolha oportunística de mercados. Acerca dos objectivos destacam-se o retorno dos investimentos em forma de lucros a curto e longo prazo; a quota de mercado; a aprendizagem e aquisição de experiencia nos mercados mais desenvolvidos; impedir ou dificultar a entrada dos concorrentes e a imagem.

Normalmente a empresa procura conseguir lucros importantes num ou dois mercados críticos dentre os quais o seu mercado doméstico e adoptar para os mercados emergentes com concorrência mais intensa, objectivos de quota de mercado e de equilíbrio competitivo.

De acordo com Dias (2005) é necessário efectuar uma análise das condições económicas e políticas, bem como das características culturais de cada nação antes de tomar decisões acerca do mercado alvo.

Em certas situações verifica-se uma evolução da escolha oportunística para a sistematizada, em empresas que iniciam a sua internacionalização através da primeira, mas no entanto em vez de avaliarem uma oportunidade específica de mercado, comparam-na com a possibilidade de entrada noutros mercados em que ainda não estão presentes, segundo Viana e Hortinha (2002). Esta comparação (ilustração 5) é similar ao critério de escolha sistematizada.

Ilustração 5 – Evolução do critério Oportunístico para o critério Sistematizado



Fonte: Frank Bradley (2002) International Marketing Strategy, Prentice Hall

3.1.4 Modos de Entrada

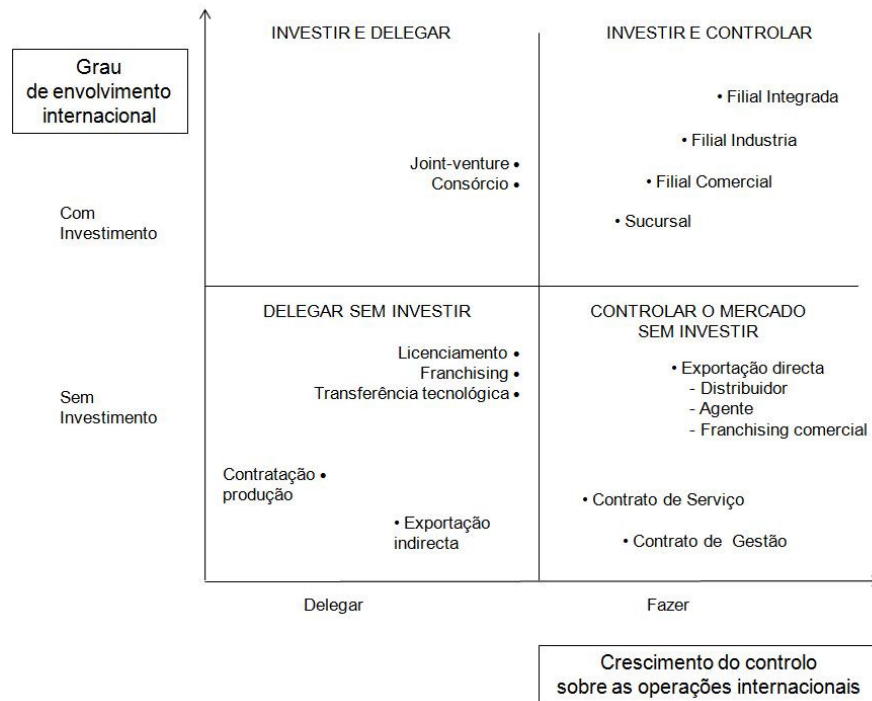
A escolha adequada do modo de entrada correcto é essencial e determinante, dado que uma má decisão neste aspecto é provável que acarrete prejuízos e pode dar uma imagem desfavorável nos potenciais consumidores, prejudicando assim o potencial de vendas da empresa.

Esta escolha é o passo seguinte quando uma empresa já decidiu internacionalizar a sua actividade e já seleccionou o mercado alvo. As alternativas são apresentadas segundo a perspectiva de Viana e Hortinha (2002) que referem que as alternativas são geralmente agrupadas segundo critérios baseados em:

- Investimento, proposto por Leersnyder (1986)
- Local de produção: Produção no país de origem da empresa e subsequente exportação ou produção no país de destino através da contratação ou investimento directo, proposto por Sarathy e Terpstra (1999)

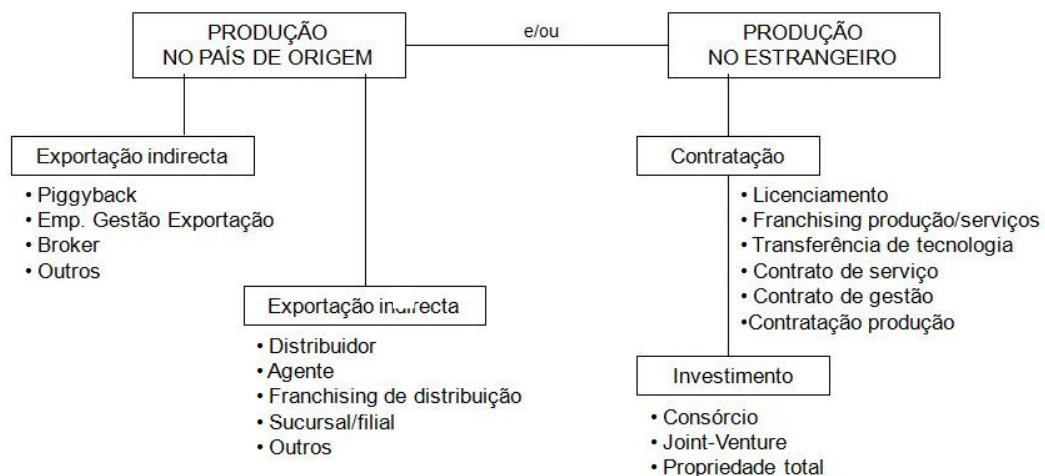
Os modos de entrada ilustrados abaixo estão divididos conforme o primeiro critério: Investimento (ilustração 6) e o segundo critério: Local de produção (ilustração 7).

Ilustração 6 – Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento internacional e o grau de controlo sobre as operações



Fonte: Jean-Marc de Leersnyder (1986)

Ilustração 7 – Classificação das formas de acesso de acordo com o local de produção



Fonte: Ravi Sarathy e Vern Terpstra (1999)

Outra perspectiva de agrupamento dos modos de entrada é sugerida por Freire (1997) e consiste em dividi-los em transacções, investimento directo e projecto.

Exportação Indirecta

Frequentemente não representa uma decisão por parte da empresa, mas no entanto a exportação passiva ou indirecta pode acontecer.

Na primeira o comprador desloca-se à empresa e compra ou encomenda o produto que vai então importar. Na segunda processa-se por intermédio de outra empresa sediada no mesmo país que irá por ela exportar os produtos. Estas podem ser, segundo Dias (2005):

- Representantes
- Tradings
- Empresas comerciais exclusivamente exportadoras
- Empresa comercial que opera no mercado interno e externo
- Comissário importador
- Export management company
- Consultores de exportação
- Agente de vendas
- Outra empresa do grupo
- Broker
- Agente de compras
- Consórcio de exportadores

Este modo de entrada permite às empresas adoptar uma postura totalmente alheia à exportação e ao comércio internacional dos seus próprios produtos, dando à exportação indirecta um carácter quase igual à venda doméstica.

Exportação Directa

Este processo implica que a empresa tem conhecimento de todo o processo de exportação, e resume-se à venda do fabricante a um distribuidor estrangeiro ou até mesmo ao consumidor final. Assim, o exportador controla o processo para atingir os seus objectivos, tem conhecimento dos riscos e todo o procedimento de venda e expedição.

As principais formas de exportação directa a considerar, segundo Dias (2005) são:

- Vendedor directo
- Piggy back
- Rock Jobbing
- Vendas pelo correio
- Distribuidor
- Agente no exterior
- Jobber

- Associação de exportadores

A exportação directa traz normalmente maiores volumes de vendas que a indirecta, maior controlo e acesso a informação directa sobre o mercado, muito útil já que a empresa é responsável por todo o processo.

Licenciamento

Esta forma de entrada prevê um contrato entre a empresa produtora e outra empresa no país de destino, em que a primeira autoriza à segunda a fabricação de um produto e cede as patentes, o copyright, a marca e o know-how do produto ou processo de fabricação do mesmo, Em troca a empresa licenciadora recebe uma compensação financeira – royalty.

Álvaro Lopes Dias (2005) insere no licenciamento os seguintes:

- Franchising
- Subcontratação internacional
- Contrato de fabricação
- Controlo de gestão

Joint Venture e Alianças Estratégicas

Nos mercados externos uma firma junta-se, normalmente, a outras no mercado de destino ao participarem no capital de uma entidade juridicamente independente, sobre a qual partilham investimentos e lucros, bem como os riscos.

Estas alianças acarretam vantagens, tais como maiores lucros a longo prazo, menor investimento, maior controlo da produção e marketing, melhor coordenação dos pontos fortes da cadeia de valor, maior aproximação e conhecimento do mercado e maior experiência de marketing internacional. No entanto também trazem desvantagens como maior investimento de capital e recursos humanos, partilha do lucro, possibilidade de o parceiro vir a ser um concorrente e o risco de diferentes estratégias, culturas e prioridades entre os sócios.

Investimento Directo

Normalmente uma empresa que já acumulou experiência com a exportação ou licenciamento, decide investir directamente e cria ou adquire uma filial de vendas ou um centro produtivo.

Segundo Viana e Hortinha (2002) e Dias (2005), o investimento directo traz vantagens de entre as quais a melhor adaptação do produto às exigências locais, maior rapidez e eficácia no serviço ao cliente e uma relação mais próxima com o mercado. Os problemas desta forma de entrada são exigir montantes superiores de financiamento, aumentar a complexidade organizacional e expor mais ao risco.

3.2 Cultura espanhola

3.2.1 Cultura

Para poder compreender a cultura de um dado País ou região deve, antes de mais, considerar-se o significado de cultura.

A palavra cultura provém do latim *cultura* que significa cultivar os solos, cuidar.

Cultura é o conjunto dos conhecimentos adquiridos que contribuem para a formação do indivíduo enquanto ser social; o conjunto de costumes, de instituições e de obras que constituem a herança de uma comunidade ou grupo de comunidades e ainda um sistema complexo de códigos e padrões partilhados por uma sociedade ou um grupo social e que se manifesta nas normas, crenças, valores, criações e instituições que fazem parte da vida individual e colectiva dessa sociedade ou grupo.

Existem várias abordagens ao significado de cultura, já que esta tem níveis diferentes de importância, relevância e interacção em diversas áreas e ideologias como o romantismo, a antropologia e a constituição.

Abordagem romântica

O romantismo alemão lembra-nos uma concepção muito ingénua através do conceito de *Volksgeist*, em português o Espírito do Povo, que glorifica os particularismos e identifica a cultura como a expressão, na sua singularidade irreduzível, do espírito de cada povo. Este conceito parte do princípio que o povo partilha um espírito comum, definido pela sua cultura. Esta visão foi amplamente ultrapassada com o avançar, por exemplo, do estudo antropológico da cultura.

Abordagem antropológica

Do ponto de vista antropológico, Tylor (1871) começou por definir cultura como um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade. O antropólogo inglês é considerado o pai do conceito moderno de cultura e acredita que a cultura é caracterizada pela sua dimensão colectiva e expressa a totalidade da vida social do homem.

Abordagem Constitucional

Na Constituição Espanhola de 1978 fala-se de povo espanhol, mas também dos povos de Espanha; fala-se de nação espanhola e no entanto distinguem-se nacionalidades e regiões. Este documento alude num momento à protecção das *culturas* dos distintos povos de Espanha e seguidamente à promoção do progresso da *cultura*. A noção constitucional de cultura, segundo Pedro (2004), consiste num sistema escalonado em que o primeiro escalão será o pluralismo cultural e o segundo a cultura comum espanhola.

Da constituição depreende-se mais do que a ideia de uma comunidade global, como a unicidade cultural, conceito que pretende ser integrador da diversidade cultural primária de Espanha.

Segundo Tajadura (1998) a complexidade inerente ao cariz polissémico do termo cultura gera uma ambiguidade que se explica pelas circunstâncias históricas em que se elaborou a Constituição.

3.2.2 Espanha

Espanha é uma potência europeia que data de 1492, a sua capital é a cidade de Madrid e a sua estrutura política assenta numa monarquia constitucional.

Tem uma área total de 505.370 km² o que a posiciona no 51º lugar na lista dos maiores países do mundo. No entanto é moderadamente povoado pelo que ocupa o 32º lugar desta lista com 40.525.002 habitantes. A divisão territorial faz-se em 17 comunidades autónomas: Andaluzia, Aragão, Ilhas Baleares, Ilhas Canárias, Castela-La Mancha, Castela y Leão, Catalunha, Comunidade Valenciana, Extremadura, Galiza, La Rioja, Madrid, Múrcia, Navarra e País Basco; e duas cidades autónomas: Ceuta e Melilla.

Ilustração 8 – Mapa de Espanha por Comunidades Autónomas



Fonte: Factbook CIA

A moeda oficial é o Euro, a religião predominante é a Católica e a língua oficial o castelhano.

É ainda caracterizada como a 12ª economia mundial dado que após a revolução industrial, não tendo sido capaz de acompanhar ao mesmo ritmo, colocou-se política e economicamente atrás do Reino Unido, da França e da Alemanha.

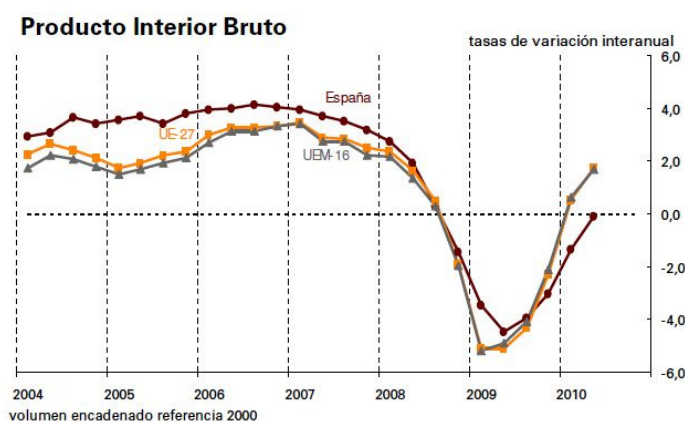
Manteve-se neutra nas duas guerras mundiais mas sofreu com uma desgastante guerra civil (1936-39), após a qual realizou as primeiras eleições democráticas livres e aderiu a União Europeia e consequentemente à moeda única, factores que aproximaram a Espanha aos padrões europeus.

É um país considerado campeão global da liberdade e dos direitos humanos apesar de se continuar a bater com a organização terrorista basca ETA (Pátria Basca e Liberdade)

O sucesso económico permitiu durante 16 anos aumentar ininterruptamente o PIB e manter baixas taxas de desemprego e défice. Actualmente é um dos países da Europa mais afectados pela recessão global e é esperado que seja um dos últimos a emergir da mesma.

O recesso no crescimento do país que se verificou nos últimos anos foi devido maioritariamente ao declive da construção, sector que tinha sido o motor económico, verificado na produção excessiva de habitação provocado pela queda do consumo; e principalmente na descida vertiginosa das exportações.

Ilustração 9 – Variação Produto Interno Bruto Espanha e UE



Fonte: Instituto Nacional de Estadística

Fusi (2000) lembra como se formou a imagem romântica de Espanha, criada pelos franceses e ingleses viajantes e escritores que por ali passavam: País oriental, embruxado, apaixonado, de paisagens agrestes e atormentadas, folclore único e costumes pitorescos... mistura de exotismo oriental, paixão dramática e patetismo religioso.

3.2.3 Nacionalismos Periféricos

O sentimento de nacionalismo relaciona-se indissociavelmente do sentimento de identidade nacional.

O conceito de identidade é inerente ao pensamento humano e resume-se à tomada de consciência da singularidade do *eu pessoal e colectivo* em relação ao *outro*.

O contraste entre esta oposição e os elementos diferenciadores de um dado grupo, como a cultura, a etnicidade, o espaço, o tempo, as normas, os valores e os comportamentos explicam a *identidade nacional*. Esta é ainda definida pelo princípio aristotélico de que uma pessoa ou grupo tem necessidade de recorrer a uma estrutura própria que lhe sirva de base para o seu devir

histórico. É um conceito e sentimento que advém de factores morais, afectivos, emocionais e de afirmação e consciência do eu pessoal e colectivo, intimamente ligados.

Como uma percepção racionalizada do sentimento de identidade nacional surge a *consciência nacional* que, segundo Frei João Ferreira (1965, apud Marchueta, 2002) é “a consciência histórica de uma comunidade com os mesmos laços íntimos; da consciência do seu ser colectivo, da sua unidade psíquica, da sua alma, condensada na índole comum do pensamento, do sentimento e de aspirações, ...consciencializada, a nação cultural adquire uma personalidade que a caracteriza, torna-se quase uma pessoa...”

No séc. XVIII, com a desacreditação do poder soberano, surge a *nação* caracterizada pelo liberalismo como o progresso pois edificava-se através da assimilação de comunidades e povos mais pequenos noutros maiores, continuando no entanto a derivar do sentimento nacional de pertença a uma comunidade específica. A *nação* é vista como uma entidade autónoma e original onde se agrupam o passado, presente e futuro, os factores políticos, sociais, culturais e territoriais. É por isso considerada como a base da soberania política.

Em 1815 a Conferencia de Viena declara “o direito das nações se organizarem politicamente como Estados soberanos” e aparece assim o Estado-Nação. Garner (2009) descreve o Estado como uma comunidade soberana, politicamente organizada para a prossecução de fins e necessidades comuns. Para Freitas do Amaral (1984, apud Marchueta, 2002) o Estado é uma comunidade constituída por um povo que, a fim de realizar os seus ideais de segurança, justiça e bem-estar, se assenhoreia de um território e nele institui, por autoridade própria, o poder de dirigir os destinos nacionais e de impor as normas necessárias a vida colectiva. Estas visões de Estado fazem perceber que o principal impulsionador para a criação dos estados foi o nacionalismo, aliando ao poder político as particularidades e sentimento de pertença a uma determinada comunidade.

As fronteiras das nações sem Estado são constituídas pela língua, a cultura, a etnicidade ou pela própria história singular da comunidade nacional. Para Marchueta (2002) as noções de identidade nacional e de nação são interpretadas e recriadas, *em benefício da nação*, colocando nos nacionalismos a função de reconstruir a história.

Os nacionalismos periféricos começam a surgir em finais do séc XIX e resultam por um lado do desenvolvimento capitalista e por outro lado da diversidade ideológica, cultural e institucional.

Em meados da década de 60 foi quando ressurgiram na cena política de alguns países desenvolvidos movimentos nacionalistas regionalizados ou grupos políticos que constituem um fenómeno do séc. XX e, além disso, um grande desafio a dois pressupostos políticos básicos – a integração e convicção de que o conceito de classe teria sido substituído irreversivelmente e também os vínculos primários de associação e identificação étnica, religiosa, histórica, cultural e linguística de uma comunidade.

Segundo Marchueta (2002) este ressurgimento deve-se a factores como:

- Um desenvolvimento económico desigual
- Percepções de privação relativa
- Sentimentos de jugo de colonização interna

- Modernização diferencial
- Efeitos políticos da pós-industrialização
- Consequências dos chamados agravos comparativos

Em parte também se explicam os movimentos políticos nacionalistas pelo sentimento de pertencerem a uma região periférica marginal, pelas prioridades da população em geral e pelos dirigentes políticos dominantes, controladores das instituições políticas e económicas da sociedade.

Abaixo descrevem-se os nacionalismos com mais expressão na sociedade espanhola, reforçando as características que os definem e a transmissão dos mesmos na cultura do país.

O Nacionalismo Basco

Apesar do pequeno espaço geográfico que o constitui, o País Basco é detentor de uma enorme diversidade orográfica que constitui a base do nacionalismo basco.

Esta diversidade provém da divisão existente entre as províncias originárias do País Basco, das quais duas delas pertenceram ao estado francês e as restantes ao estado espanhol. Apesar da divisão, a persistência de uma identidade comum em todo o território prevaleceu. A língua basca permanece com as mesmas raízes, as actuais demarcações das províncias mantêm-se iguais às antigas zonas tribais e os elementos étnicos do povo basco permanecem inalterados dada a escassa penetração da influência latina – as províncias bascas foram as menos romanizadas de todo o sudoeste europeu. Esta pequena influência não se deveu por falta de tentativa mas pela situação periférica do País Basco e pelas dificuldades naturais dos territórios bascos.

No séc. XIX, segundo Marchueta (2002) experienciaram-se no território basco sucessivas dualidades, confrontos e contradições, tais como: carlistas/liberais, católicos/ateus e agnósticos, clericalismo/anti-clericalismo, modernidade/imoralidade, sociedade tradicional/progresso e foralismo/centralização.

Sabino Arana sintetizou as dicotomias acima e criou uma ideologia nacionalista, baseada na raça, língua e religião, que impulsiona uma reacção de carácter mítico. O eixo central desta ideologia é a renovação de pressupostos políticos pré-existentes. O nacionalismo basco define-se então por oposição a elementos que lhe são estranhos, como mecanismo de identificação étnica, tal como refere Marchueta (2002) à imagem de uma Espanha, modelo de vícios, perversões e encarnação do mal, contra a qual havia de ressaltar e fazer prevalecer as históricas virtudes morais, éticas e sociais do povo basco.

Em vésperas do começo da Guerra Civil espanhola, a hegemonia do partido fundado por Sabino Arana (PNV) que lhe concedia influência e pressão leva a que seja aprovado o Estatuto Basco de Autonomia.

Em finais do séc. XIX, após a derrota na Guerra Civil, o resultado foi a submissão a um governo ilegítimo e perda do regime foral, da autonomia política e a da liberdade de utilização dos símbolos da nação basca. No entanto, não tardam a ressurgir os nacionalismos e a situação de crescimento

económico vivida no País Basco contrasta com a pobreza no resto de Espanha e confirma o sentimento de superioridade da população basca. A natureza do nacionalismo basco mantém-se inalterada e potencia-se na resistência ao franquismo, na clandestinidade, nos laços afectivos e simbólicos bem como nos traumas e na violência. Continua a ser o símbolo da luta de um povo pela sua libertação e também o instrumento de coesão, integração, esclarecimento, identificação e mobilização.

Fusi (1998) distingue no início do séx. XX a cultura *vasco-espanhola* e a cultura *etno-euskaldún* na “demanda social de cultura” que se traduziu na criação de novos jornais e na aparição de um número notável de escritores, pintores, eruditos e arquitectos. São ainda criadas instituições decisivas para o fomento da cultura basca como a Sociedade de Estudos Bascos e de Euskaltzaindia e a Academia da língua Basca através do estudo da pré-história, da etnologia, da antropologia e da mitologia do primitivo povo *euskaldún*. Apesar disso, a hegemonia da cultura *vasco-espanhola* na produção cultural é evidente e natural, reconhecida até pelo nacionalismo basco, não sendo no entanto alheia aos feitos bascos que são descritos pelos escritores, pintores e arquitectos: paisagens e cenários singulares, guerras civis, vidas sombrias, heróis populares e românticos, aventureiros, cabecilhas carlistas ferozes e crimes obscuros.

O sentimento de nacionalismo evidenciado acima, pela história da sua aparição e presença no seio do Estado espanhol, continua forte nos dias que correm e mantém os pilares fundamentais que o fizeram nascer: a diferença pela língua, o desenvolvimento económico, a geografia periférica e a política nacionalista criada na transição para a democracia.

A língua basca, o *euskera*, é uma das línguas oficiais desta comunidade autónoma, a par do castelhano. Não deriva do latim, ao contrário das restantes línguas ibéricas, e é hoje a língua mais antiga falada na Europa.

Apesar da escassa extensão territorial, a economia basca concentra um grande volume de indústrias e é uma das regiões mais ricas de Espanha. Atingiu em 2004, segundo relatórios da ONU, um dos mais altos índices de Desenvolvimento Humano, imediatamente atrás da Noruega e Islândia, num estudo que mede o bem-estar social e progresso de quase todos os estados do planeta. Este estudo compreende como referências a esperança média de vida da população, a taxa de alfabetização de adultos, a matrícula nos diferentes níveis de ensino e o nível de renda da população.

A opção política maioritária foi, desde a transição democrática até 1 de Março de 2009, do nacionalismo basco em diversas vertentes.

O País Basco dispõe ainda de uma polícia própria, a Ertzaintza, que trata de todas as diligências excepto a luta antiterrorista. A presença da Guarda Civil e da Polícia Nacional é bastante escassa.

O Nacionalismo Catalão

O nacionalismo catalão surge como a expressão da singularidade histórica, cultural e linguística, com características defensivas dos atributos de personalidade diferenciada da Catalunha. Afirma-se como catalanismo e rejeita a designação de nacionalismo. Aparece como consequência das necessidades das sociedades industriais modernas que requerem, como colocou de manifesto Gellner (1983), uma cultura homogênea, completa e alfabetizada, dentro do território de Estado para garantir eficácia de um sistema de produção em permanente progresso.

O catalanismo percebe-se como, segundo Herrero de Minon e Roca i Junyent (1994 apud Marchueta, 2002), a defesa e reforço da identidade nacional da Catalunha bem como o movimento renovador e transformador das velhas e arcaicas estruturas do Estado.

O *hecho diferencial* catalão protege os elementos diferenciais da Catalunha como a história, a cultura, a língua, os costumes, o direito e uma sociedade tendencialmente estruturada, desenvolvida e moderna. A sociedade catalã tem sido descrita como estruturada, culta, laboriosa, com espírito associativo, bem como mais europeia, moderna e avançada quando comparada com o resto de Espanha, por Alvarez (1994) e Hernandez (1985).

Os pontos mais evidentes do *hecho diferencial* catalão são a industrialização e o desenvolvimento do comércio, mas é a língua o elemento configurador de identidade nacional facilmente apreensível e assimilável pela população geral, o que o torna portanto o símbolo máximo de expressão do nacionalismo catalão. É bastante distante dos nacionalismos com base política, conservadores e obscurantistas.

É nesse sentido, reconhecida a importância da língua catalã, que a Mancomunidad da Catalunha – que coordena as quatro Diputaciones Catalanas, uma das quais foi presidida por Prat de la Riba – criou o Instituto de Estudos Catalães e a Biblioteca da Catalunha com a intenção de desenvolver uma língua moderna, apta para possibilitar o funcionamento de uma sociedade avançada em permanente renovação como a catalã, referido por Vidal-Quadras (1993). São ainda fundadas a Escola Industrial, a Escola de Bibliotecários, a Escola de Administração Pública, as Escolas Profissionais para a Mulher e o Instituto de Educação Nacional, criando um *mini-estado* cultural que foi incentivado por Prat de la Riba e deu força extraordinária à institucionalização da cultura catalã.

Acerca da produção cultural, Fusi (1998) destaca o modernismo catalão (1890-1910), um movimento integralista representado na arquitetura, literatura, pintura, escultura e também nas artes decorativas, industriais e no gosto musical.

Um novo movimento, o Novecentismo (1905-6 a 1920), assume uma nova estética transmitindo uma nova visão particularista da Catalunha em detrimento dos valores simbolistas e decadentes do modernismo. Ambos os movimentos provam que a cultura catalã tem identidade própria e distinta.

O nacionalismo catalão, afirma Ayala (1992 apud Marchueta, 2002), apesar de diferente do basco, é um instrumento de poder, neste caso idealmente extensível a toda a Espanha.

O catalanismo, à semelhança do nacionalismo basco, mantém a maioria dos fundamentos nacionalistas descritos acima, na sua história inicial, na diferenciação do resto de Espanha pela língua, progresso industrial e económico, geografia mediterrânica, e uma capacidade de produção cultural fenomenal.

Apesar de representar somente 6,3% do território total de Espanha, a Comunidade Autónoma da Catalunha detém 15,8% da população espanhola.

A economia catalã tem nos principais sectores o turismo, a indústria e os serviços. Esta comunidade é a que mais participa no PIB industrial do território espanhol, com cerca de 25%.

O catalão é uma língua falada já por cerca de nove milhões de pessoas em todo o mundo, seja a língua materna ou como segunda língua. É a língua própria da Catalunha, segundo o Estatuto de Autonomia e singulariza-a como povo, de acordo com a Lei de Política Linguística. Tem sido desenvolvida legislação que promove e protege o uso social do catalão, como definem o Estatuto de Autonomia e a Constituição Espanhola.

No que respeita à produção cultural, a Catalunha é palco de grandes obras arquitectónicas e plásticas, música erudita, popular e rock, bem como da dança.

O Nacionalismo Galego

O nacionalismo galego é tardio, com o seu verdadeiro despertar em 1916-18. Segue um efeito mímico do nacionalismo basco e catalão, dada a sua forte componente católica que se opõe ao liberalismo e a exaltação da raça e da religião, embora com perspectivas diferentes no nacionalismo basco.

A teoria tradicional do nacionalismo galego rejeita o progresso da sociedade industrial-capitalista e a industrialização, mantendo a sua essência pura de perfil rural. Esta distância à industrialização justifica-se para afastar as ideias laicas, ligadas a uma economia de desenvolvimento capitalista.

Nesta altura surge a primeira expressão organizada do nacionalismo galego, o Movimento das Irmandades de Fala e o Seminário dos Estudos Galegos uns anos mais tarde. É ainda publicada a Teoria do Nacionalismo Galego por Vicente Risco e o *galleguismo* ganha identidade própria.

Segundo Marchueta (2002) o nacionalismo galego atravessa duas fases. A primeira, impulsionada pelas Irmandades da Fala, em que é adoptada uma linha integradora e populista que apelava à consciência nacional de toda a população galega na defesa da identidade cultural de Galiza e resulta na hegemonia ideológica dos sectores tradicionalistas, neo-tradicionalistas e conservadores. A segunda suscitada pela alteração constitucional de Espanha (implantação da II República) manifesta-se sob o conceito de Galiza-nação, a partir de 1932, quando se processa o Estatuto de Autonomia da Galiza.

A singularidade galega, que exalta a distância de Espanha, apoia-se no seu meio físico e social, na estrutura da sua economia, no carácter de apoio no Atlântico, o isolamento periférico, a recordação da sua história particular e a vigência de uma cultura e língua próprias.

A Galiza dos anos 30 não é industrializada, é carente de grandes cidades, dominada pela vida de aldeia, com níveis educativos deploráveis, atrasada e pessimamente comunicada. Posto isto, é natural que a vida cultural galega careça de projecção social significativa e se circunscreva a pequenos círculos intelectuais e universitários.

A essência do nacionalismo galego, na sua singularidade histórica, vida de aldeia e tradição piscatória são atributos ainda hoje sentidos na região.

A sua história assenta nas bases megalíticas e célticas que foram formando a cultura da região pela sua passagem. Os vestígios megalíticos pelos túmulos e celtas pelos castros (recintos fortificados de forma circular) ainda estão presentes, distribuídos pela região da Galiza. A nacionalidade galega é percebida no seu Estatuto de Autonomia como uma nacionalidade histórica.

A língua galega é o idioma da Galiza, identificado com tal no Estatuto de Autonomia e Real Academia Galega. A sua semelhança com o português não é reconhecida pelos galegos, no entanto existe um movimento integracionista que defende que estas nunca se separaram realmente e são variantes da mesma língua, à semelhança do português de Portugal e o português do Brasil.

O Nacionalismo Canário

Este nacionalismo aparece como uma relação causa-efeito da particular conjuntura político-económica do arquipélago, da metrópole ou da cintura regional internacional em que se inserem.

Surge nos finais do séc. XIX por um determinismo geográfico, reforçado pela história de lutas com o Estado pelas liberdades comerciais.

A consciência nacionalista insular canária deriva da dependência económica e do isolamento do continente.

O nacionalismo canário fundamenta-se segundo Rolando Rodriguez García (1994) na história, geografia, economia, cultura, direito e na inter-relação dos vários factores. São estes factores que tornam as Canárias diferentes do conjunto peninsular hispânico.

O arquipélago Canário é uma mistura de populações aborígenes, elementos dos circuitos escravagistas afro-americanos e expatriados da península e da Europa e por isso uma sociedade estruturalmente diferenciada de Espanha continental. A sua economia é de mono cultivo e a sua situação geográfica faz do arquipélago um porto de confluência das rotas internacionais do Atlântico entre África, América e Europa.

A dependência político-administrativa e a dependência económico-financeira vinculada ao capital estrangeiro determinam a implantação de um regime de Portos Francos no arquipélago das Canárias.

O nacionalismo canário aquando da democracia consistia numa corrente autonomista com o seguinte quadro constitucional: disposições constitucionais específicas e o Estatuto de Autonomia. Os nacionalistas defendem um maior incremento dos níveis de auto governo e a institucionalização da co-responsabilidade na distribuição dos recursos a nível interterritorial. O nacionalismo adquire então natureza económica e internacional.

Além das motivações nacionalistas acima descritas, o povo canário não se sente verdadeiramente integrado na nação de que emana o Estado de que fazem parte, nem sequer se identificam com ela.

O arquipélago canário continua sem encontrar verdadeiro equilíbrio e uma autêntica convergência de interesses.

Ainda nos dias de hoje a principal fundamentação do nacionalismo canário assenta na sua situação geográfica, como ponto de escala nas rotas comerciais com a América e África, apesar de não se fazer sentir como o basco ou catalão.

A indústria é escassa no arquipélago, pelo que predomina a monocultura, com maior incidência agora no cultivo da banana, cevada, trigo e tabaco. A refinaria de petróleo de Tenerife é uma das maiores de Espanha, tornando a refinação de petróleo também um dos sectores com mais força nas Canárias.

As Regiões Históricas

Além dos nacionalismos mais explícitos no contexto da história e também da actualidade espanholas, é importante referir que existem diferentes opções políticas regionais que não se revêem no grande projecto nacional, mas que no entanto não foram capazes de oferecer uma alternativa nacional própria.

O nacionalismo espanhol, aquando da derrota colonial de 1898, sofreu uma queda também causada pelo divisionismo político e pela falha ao delinear a vértebra territorial. Neste contexto começam a surgir mensagens salvadoras de discurso regionalista, com o pressuposto de regenerar politicamente a Espanha.

Nesta crise de fim de século, surge uma nova variante do nacionalismo espanhol – democrático-liberal – com Manuel Azaña como expoente máximo. Esta variante baseava-se no aprofundamento da democracia política para consolidar a nação espanhola e a incorporação de mais amplos sectores da população e das *forças vivas* da sociedade na sociedade do Estado. O seu líder defendia, segundo Nunez Seixas (1995) apud Marchueta, (2002)), um melhor e mais estável entendimento com os nacionalismos periféricos, com base na comum aceitação de um regime democrático e de um sistema de descentralização administrativa ou de autonomia territorial.

Posto isto, e por todos os motivos acima enumerados, aparecem em Espanha conceitos intermédios, entre o nacionalismo espanhol e os nacionalismos periféricos, que se integram e entrecruzam, especialmente no final do séc. XIX. Estas foram designadas, pelos estudiosos da matéria, de regiões-instituição e são: Andaluzia, Aragão, Navarra e Valência. Nenhuma destas regiões postula a construção de nações alternativas próprias. Antes pelo contrário, nascem com o intuito de regenerar a nação política espanhola através de um processo de descentralização administrativa e da aproximação das instituições de governo à sociedade real local. Estes objectivos permitem aos cidadãos uma maior participação nos poderes políticos do Estado. As regiões-instituição pretendem, por isso, fortalecer a *super-nação* espanhola ao complementar a construção e modernização do Estado. Por este motivo não possuem características diferenciadoras que lhe permitam diferenciar-se em grande escala da nação espanhola que pretendem integrar.

3.2.4 Os Nacionalismos e a Imagem Externa de Espanha

A imagem externa de Espanha é, segundo Ortí-Bordás (1995), que esta se encontra imersa num processo de consolidação da sua fragilidade estrutural e de desagregação do Estado que afecta, não só a sua credibilidade, como também a própria confiança dos agentes económicos internacionais.

Os factores que debilitam o país são, segundo Marchueta (2002) a retórica independentista, a afirmação de particularismos, a violência da ETA e a pressão constante para o reconhecimento formal dos factores diferenciais. Estes projectam repercussões na cultura, na educação, na moral colectiva, no sentimento de solidariedade, nos projectos de vida em comum de toda a comunidade hispânica e no desenvolvimento harmonioso de todos os pilares do Estado. Mais visível e com maior projecção são as repercussões na própria imagem dos representantes máximos do Estado, perante os seus interlocutores a nível internacional.

3.2.5 Impacto da Cultura na Internacionalização

3.2.5.1 Dimensões de Cultura de Hofstede

A cultura é de importância chave para diversas áreas de estudo como tivemos um leve exemplo acima, na sua definição.

Na gestão a cultura é também tida em conta, apesar de que há meio século atrás a ideia de cultura aplicada à gestão não existisse com este relevo pois era prática comum acreditar que a cultura se deveria adaptar à gestão e não o oposto. As práticas de gestão não se moldavam consoante a cultura do país para onde internacionalizavam mas esperavam que a cultura se adequasse às mesmas práticas que já usavam no país de origem, muitas vezes culturalmente distante. Esta filosofia de acção designou-se por convergência da gestão.

Como as diferenças nacionais e até regionais estão para ficar, este foi um dos problemas cruciais na gestão das multinacionais, multiculturais, públicas e privadas.

Segundo Hofstede (1983) a nacionalidade e cada cultura inerente são importantes para a gestão por três razões:

- Políticas

As nações são unidades políticas, com instituições próprias e estas diferem. Mesmo sendo as mesmas, as formas informais de interagir com elas será diferente e as realidades políticas são resistentes à mudança.

- Sociológicas

A nacionalidade ou o regionalismo tem valor simbólico para os cidadãos. Parte da nossa própria identidade deriva daí, portanto essas diferenças são sentidas como realidade e por isso são uma realidade.

- Psicológicas

O nosso pensamento é em parte condicionado por factores culturais que nos ligam ao nosso país. Fruto de experiências familiares, educacionais, organizacionais que não são iguais fora dos limites nacionais.

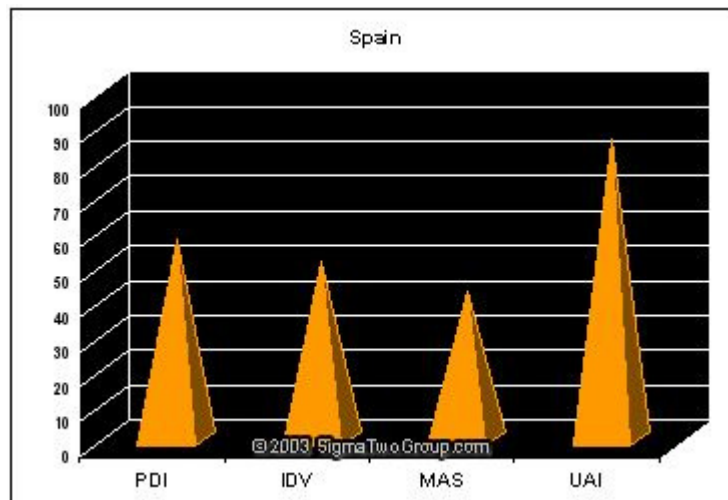
O autor acredita que muitos dos traços que nos definem como pertencendo a uma nacionalidade são como programação mental, dado que actuamos de certa maneira em dada situação que um outro indivíduo, de outra nacionalidade, não actuará. Esta forma comum de pensar e agir são espelhadas em instituições como o governo, o sistema legal e de educação, os sistemas de relacionamento industrial, estruturas familiares, organizações religiosas, clubes de desporto, literatura, arquitectura e até teorias científicas, e estão enraizadas na cultura comum mas podem ser diferentes noutra cultura.

As dimensões da cultura que Hofstede (1994) propõe, identificam diferenças entre várias sociedades em relação a cinco índices:

1. *Distância do Poder* consiste na percepção que os membros menos poderosos de uma instituição ou organização no seio de um dado país aceitam e esperam que o poder não seja distribuído uniformemente. Um alto índice de distância do poder indica que as diferenças na distribuição do poder e saúde existem na sociedade e os membros menos influentes dessa sociedade aceitam a situação. Um baixo índice de distância do poder significa que a sociedade não aceita bem as diferenças entre o poder e saúde distribuídos pelos cidadãos. São sociedades que enfatizam a igualdade e oportunidade para todos.
2. *Individualismo* é pertinente em sociedades que dão menos importância aos laços afectivos. Um alto índice de individualismo indica que o individualismo e os direitos individuais são os pilares da sociedade. Um baixo índice de individualismo caracteriza uma sociedade de natureza colectiva que partilha de fortes laços com os seus membros. É ilustrada como uma sociedade onde, desde a nascença, o indivíduo é integrado num grupo coeso e forte que continuará a protegê-lo no decorrer da sua vida em troca de lealdade inquestionável.
3. *Masculinidade* foca o nível em que os valores ditos masculinos como a competitividade e aquisição de riqueza estão acima dos valores ditos femininos como a qualidade de vida e o relacionamento com os outros. Um índice alto transmite que a sociedade valoriza traços agressivos e portanto masculinos. Um índice baixo tipifica a sociedade onde características femininas predominam.
4. *Evasão à incerteza* resume-se ao nível de tolerância pela incerteza e ambiguidade na sociedade. Altos níveis denotam uma baixa tolerância pela incerteza e ambiguidade no país. Esta sociedade baseia-se em regras, leis, regulamentos e controlo para dessa forma evitar a incerteza. Baixos níveis sugerem que o país tolera melhor a diversidade de opiniões. Esta sociedade reage melhor à mudança e corre riscos.
5. *Orientação de longo prazo* relaciona-se com a devoção que a sociedade mantém ou não a valores tradicionais. Índices altos comunicam que o país prescreve valores como o compromisso de longo prazo e respeito pela tradição, assim como espera recompensas de longo prazo pelo esforço diário. Índices baixos significam que o país não dá grande importância ao conceito de longo prazo e os cidadãos esperam recompensas a curto prazo pelo seu trabalho.

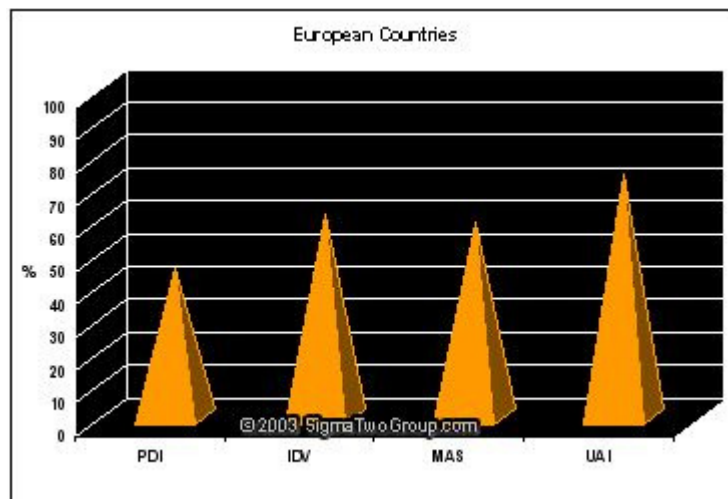
Segundo os índices acima referidos os países são categorizados conforme as ilustrações 10 e 11 o demonstram para Espanha e para a Europa, apesar de não estar ainda disponível os dados para análise da última dimensão – orientação de longo prazo – já que foi acrescentada a posteriori.

Ilustração 10 – Dimensões de Cultura de Hofstede adaptadas a Espanha



Fonte: <http://www.geert-hofstede.com/>

Ilustração 11 - Dimensões de Cultura de Hofstede adaptadas à Europa



Fonte: <http://www.geert-hofstede.com/>

A interpretação dos índices sugere que Espanha em comparação com o conjunto dos países europeus aceita melhor a distribuição desigual do poder e saúde, é uma sociedade com uma ligeira tendência para o colectivismo apesar de inferior ao resto da Europa, um índice médio de masculinidade que significa que não dão demasiada importância aos valores ditos masculinos e em relação à evasão à incerteza está acima da media europeia o que significa que se trata de uma sociedade baseada em leis, regras e regulamentos com grande controlo para evitar a incerteza.

3.3 Distribuição

3.3.1 Conceito

A distribuição é um sistema que permite a entrega do produto certo, no momento certo, nas quantidades correctas e com os serviços que são necessários para a venda, consumo e manutenção do produto. É ainda a forma como o produto é distribuído aos consumidores já que o facto de existir a oferta de um produto, por si só, não garante as vendas. A distribuição é uma forma de tornar o produto acessível ao cliente a um preço aceitável, segundo Álvaro Lopes Dias (2005).

Os canais de distribuição são, segundo Rosenbloom (2002), o caminho percorrido por um determinado produto desde a fabricação até ao consumidor final, sendo durante este processo posse de vários dos intermediários do canal.

Podem ser entendidos, como referem Stern, El- Ansary e Coughlan (1996), como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso”. Os canais de distribuição não só satisfazem a necessidade do mercado através de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correcto mas também têm um papel crucial no estímulo da procura de mercado, através de actividades promocionais dos componentes ou equipamentos dos grossistas, retalhistas, representantes entre outros.

É uma matriz bem articulada que cria valor aos clientes/consumidores finais. É através da distribuição que produtos e serviços públicos e privados se tornam disponíveis e acessíveis aos consumidores, pois o produto precisa da função transporte para que o cliente/consumidor tenha acesso a ele.

Berman (1996) define canais de distribuição como “uma rede organizada de agências e instituições combinadas que desempenham as actividades necessárias para ligar produtores a clientes/consumidores”.

Os canais de distribuição são portanto, de acordo com Pigatto e Alcantara (2007), relacionamentos estabelecidos por organizações, agentes e instituições que materializam a disponibilidade de produtos e serviços ao consumidor e acrescentam valor para o mesmo consumidor. Por outras palavras, são uma estrutura complexa que se inicia no produtor, no seu país de origem, e vai ate ao utilizador ou consumidor final, no país de destino, como refere Dias (2005).

3.3.2 Objectivos

Nos últimos anos, a evolução do canal de distribuição foi notória e envolveu tanto os aspectos políticos como económicos do mesmo. Foram conseguidos diversos avanços, como referem Consoli, Neves e Castro (2006): o relacionamento de rede entre empresas e cadeias produtivas,

os mercados *business to business*, a natureza e papel das relações entre compradores e vendedores, e o estudo institucional dos intermediários de canais. Estes desenvolvimentos permitiram aprofundar o conhecimento do canal de distribuição relacionando-o com áreas como a economia, a geografia, a sociologia, a política, a psicologia, a psicologia social e o direito, como refere Wilkinson (2001).

O propósito do canal de distribuição é disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo e satisfazer os consumidores finais no mercado – sejam eles consumidores, utilizadores ou *business to business*. A forma de atingir este objectivo passa pela estruturação adequada do canal de distribuição, onde são muitas vezes incluídos intermediários que desempenham algum papel na distribuição dos produtos e serviços. Estes intervenientes ajudam a acrescentar valor ao produto, pelos serviços que prestam, e também a reduzir os custos do canal para o preço do produto não inflacione.

3.3.3 A importância dos canais na Distribuição

Segundo Kotler (2000) nem todos os fabricantes possuem recursos ou conhecimento para distribuir directamente os seus produtos ou serviços no mercado e, por isso, são utilizados os canais de distribuição.

Os canais de distribuição são o meio pelo qual os produtos ou serviços chegam aos locais onde são adquiridos ou consumidos. Apenas isto já demonstra a importância que detêm os canais na distribuição, pelo que são o meio de cumprir o seu objectivo de disponibilizar os produtos para uso ou consumo.

Além da fundamental importância do canal de distribuição, o seu custo representa uma grande fatia do preço final do produto que é vendido ao consumidor final. Os canais não só satisfazem a procura através de produtos e serviços *in loco*, em quantidade, qualidade e preço correctos, como a estimulam pelas actividades promocionais de componentes ou equipamentos dos retalhistas, grossistas, representantes etc.

A eficiência dos canais depende de como se relacionam os seus componentes, podendo haver relações formais, informais, oportunistas ou acordadas, Pigatto e Alcântara (2006) apontam que o interessante é a possibilidade de construir acordos de colaboração que venham a reduzir custos de transacção, evitando acções oportunistas perante falhas contratuais ou até mesmo a ausência de contratos.

A escolha dos intermediários do canal de distribuição é igualmente decisiva no sucesso do canal visto que serão estes os responsáveis por tornar os produtos acessíveis aos consumidores e facilitar o fluxo de produtos.

3.3.4 Distribuição Física

3.3.4.1 Natureza

“É a integração de uma ou mais actividades levadas a cabo, com a finalidade de planear, implantar e controlar o fluxo eficiente de matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos acabados desde a origem até ao consumo. Um bom sistema de distribuição física, tem como objectivo a colocação dos produtos que a empresa comercializa no mercado, na quantidade certa e na altura certa.” (Caetano e Bandeira, 2001, *Dicionário de Marketing*)

3.3.4.2 Funções

As funções de distribuição dividem-se em duas categorias, funções materiais e funções comerciais:

- Funções materiais: Reduzir o espaço (funções espaciais) e o tempo (funções temporais) que separam a produção do consumo. Isto é abrangido pela área logística e financeira da empresa:
 - *Nas funções espaciais* podemos considerar o transporte, agrupamento, triagem, etc...
 - *Nas funções temporais* podemos considerar a armazenagem, financiamento da mercadoria e a responsabilidade pelo risco dos stocks.
- Funções comerciais:
 - Temos a informação, iniciativa da venda e respectivos riscos.
 - A variedade de produtos, na perspectiva comercial
 - Os serviços prestados ao consumidor: entrega ao domicílio, instalação, manutenção, garantia, etc...

Bucklin, (apud Stern et al. (1996), afirma que o canal de distribuição realiza diversas funções para satisfazer a procura de mercado por produtos e serviços. Segundo este autor, para viabilizar as empresas a longo prazo, estas deverão simplificar o processo de procura dos consumidores, reduzir o tempo de espera e de stockagem, entre outros. O autor aponta ainda quatro serviços prestados pelo canal de distribuição, sendo eles a conveniência espacial (na descentralização da oferta), o tamanho dos lotes dos produtos, o tempo de espera ou de entrega e a variedade da oferta.

Segundo Dias (2005), a principal função do canal de distribuição internacional é permitir que o produto chegue desde o produtor até ao consumidor final, em qualquer ponto que este se encontre nos diversos mercados internacionais.

A função de distribuição é um elemento da política comercial da empresa, cuja eficácia tem de ser aperfeiçoada de modo a reduzir a duração necessária para o encaminhamento dos produtos. Responde-se assim à necessidade dos consumidores.

3.3.4.3 Objectivos

O objectivo geral é levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível.

3.3.4.4 Serviços a Clientes

É uma actividade da distribuição física, agregando a ela:

- Processamento de pedido
- Correção de envio
- Precisão da data de entrega
- Constância do prazo de entrega
- Atendimento de reclamações
- Informação sobre o estado da encomenda
- Estado dos bens
- Correção da documentação

Quanto melhor for o serviço de entrega, maior o custo da distribuição. A lógica da empresa será encontrar um ponto de equilíbrio entre o que o consumidor espera do serviço e a minimização dos custos de distribuição para a empresa. "...o serviço ao cliente, quando eficazmente utilizado, é uma variável fundamental com impacto significativo no aumento da procura e na fidelização do cliente.", (Kyj e Kyj, 1994, *Customer Service: Product Differentiation in International Markets*).

4 Estudo de Caso

4.1 Apresentação da Empresa

Neste capítulo será feita a apresentação da empresa objecto de estudo e mais tarde do seu processo de internacionalização em Espanha.

A Guialmi – Empresa de Móveis Metálicos, SA é um dos principais fabricantes portugueses de mobiliário metálico para escritório. Iniciou a sua actividade em 1973 com a produção de móveis de cozinha. Porém devido a necessidades e adaptações de mercado em 1978, começou a operar na área do mobiliário metálico para escritório.

No ano de 1983, a empresa alterou a sua designação social, passando de Guialmi – Empresa de Bilhares e Móveis, Lda. para Guialmi – Empresa de Móveis Metálicos, Lda e nos anos 90 assume definitivamente o mobiliário de escritório como core business. Com o objectivo de apostar na melhoria contínua da produtividade e na qualidade de produto altera a sua forma jurídica para Sociedade Anónima – Guialmi – Empresa de Moveis Metálicos, SA.

Tem sede em Aguada de Cima – Águeda, onde estão situados os Serviços Administrativos e as duas unidades industriais, especializadas por famílias de produto. Em Lisboa dispõe de uma filial comercial com uma infra-estrutura humana vocacionada para as Grandes Contas e de um armazém em Odivelas. Situada no Funchal, a Guialmi Comercial – detida a 100% pela Guialmi – intervém como filial comercial na Região Autónoma da Madeira.

A empresa é certificada de acordo com a norma NP EN ISO 9001/2000 e OSHAS 18000. A maioria dos produtos que fabrica é também certificada pelo laboratório espanhol CIDEMCO, de acordo com as EN.

Em 1998, a empresa começa a exportar para países como Espanha, começando aqui uma nova realidade. No mercado de exportação a GUIALMI começa a sentir cada vez mais a exigência por parte dos clientes e dos mercados, e com este aumento é necessário estar sempre em constante evolução de processos.

No ano de 2001, o referencial normativo foi alterado para NP EN ISO 9001:1995, aumentando a extensão da certificação da GUIALMI para a comercialização.

A par da I&D da GUIALMI, foram desenvolvidas parcerias com designers em Barcelona e Milão, com o objectivo de fomentar a internacionalização e de dar a conhecer os seus produtos fora do país. Estas parcerias serviram também para a empresa apostar na sua própria marca (GUIALMI) e criar produtos exclusivos em parceria com reconhecidos designers. Como os seus produtos estavam a ter boa receptividade por parte do mercado, a empresa decide apostar num segmento mais alto. A aposta no desenvolvimento de produtos de segmento alto é conseguida através da parceria com um designer italiano Paolo Favaretto e a sociedade Favaretto&Partners.

Em 2002 a GUIALMI foi considerada a melhor PME do sector da madeira, cortiça e móveis. Torna-se cada vez mais uma referência no seu sector tendo conseguido atingir no ano de 2007 uma facturação total de aproximadamente 12 milhões de euros.

4.1.1 Análise Interna

4.1.1.1 Produtos comercializados

A Guialmi fabrica mobiliário metálico para escritório. Esta característica enquadra imediatamente a Guialmi num segmento mais específico do mercado (mas nem por isso mais pequeno), uma vez que existem fabricantes de mobiliário de base metálica e de base de madeira. O que diferencia estes dois grandes segmentos é a oferta destas empresas em relação aos módulos complementares às secretárias: blocos e armários (soluções de arquivo). As opções em relação a estas duas alternativas têm que ver sobretudo com os seguintes aspectos:

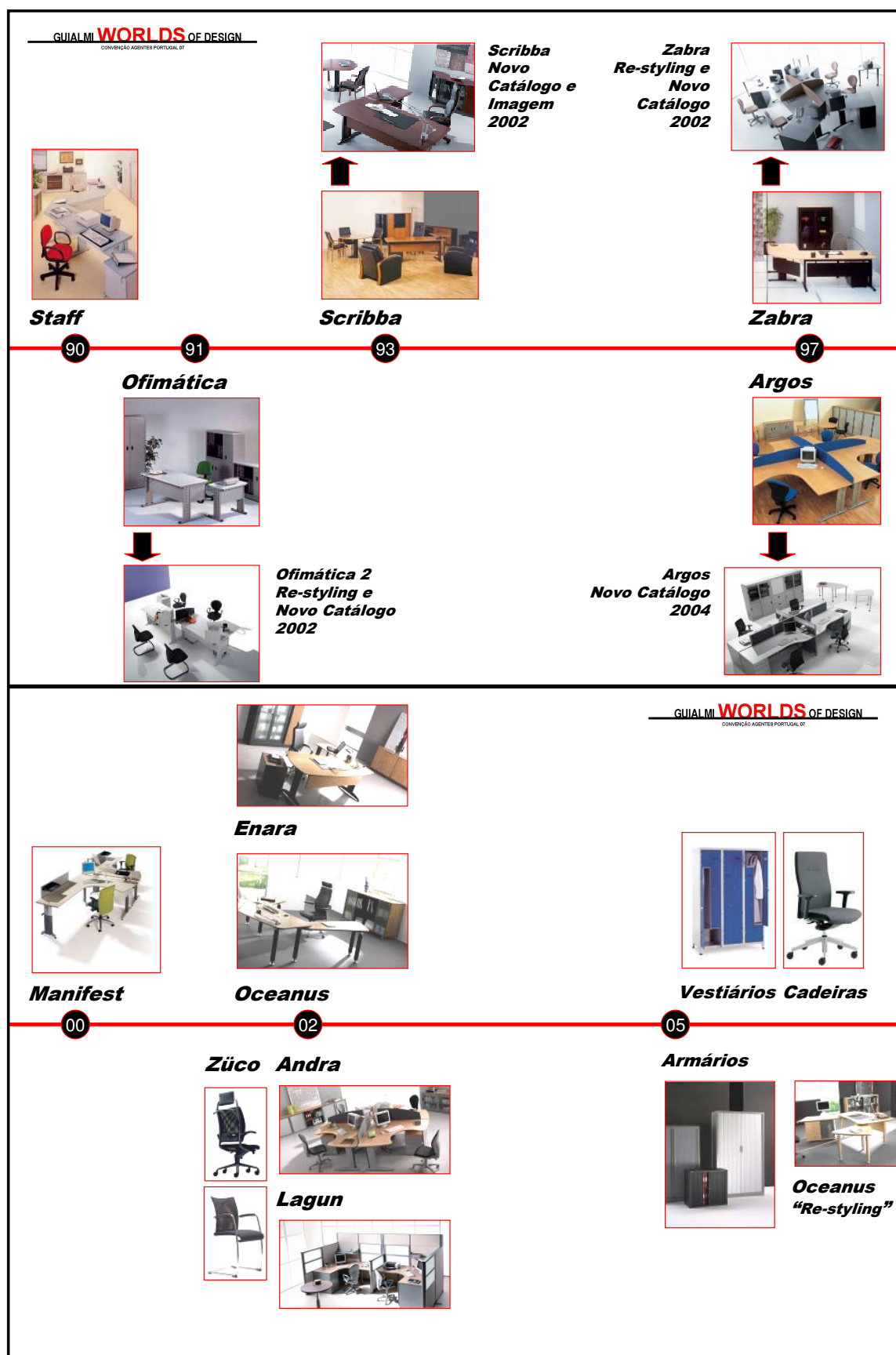
- Preço, sendo que os armários e blocos de melamina são mais económicos.
- Estética, sendo que os mercados do Centro e Norte da Europa preferem mobiliário de madeira, enquanto os mercados do Sul da Europa, América do Norte e Médio Oriente privilegiam produtos de base metálica.
- Qualidade e tecnicidade, sendo que clientes exigentes quanto à qualidade e durabilidade dos produtos (seja em que região for), privilegiam produtos de base metálica.

Ao longo dos últimos anos a Guialmi tem vindo a dinamizar a actividade de desenvolvimento de novos produtos, de forma a proceder à adequação aos diferentes mercados e segmentos. Os últimos desenvolvimentos incorporam forte componente estética e funcional, como resultado da contratação de designers de prestígio internacional.

Apresenta-se, em cronograma, a evolução histórica do desenvolvimento de produtos (ilustrações 12 e 13) da Guialmi.

A partir de 1990 inicia-se o percurso até à estrutura de produtos que a Guialmi detém hoje em dia, com especial ênfase a partir de 2002, quando se procedeu também à reestruturação e re-styling de algumas linhas, como a Ofimatica, a Scribba e a Zabra.

Ilustração 12 – Cronograma de produtos Guialmi



Fonte: Guialmi

Ilustração 13 - Cronograma de produtos Guialmi (cont.)



Fonte: Guialmi

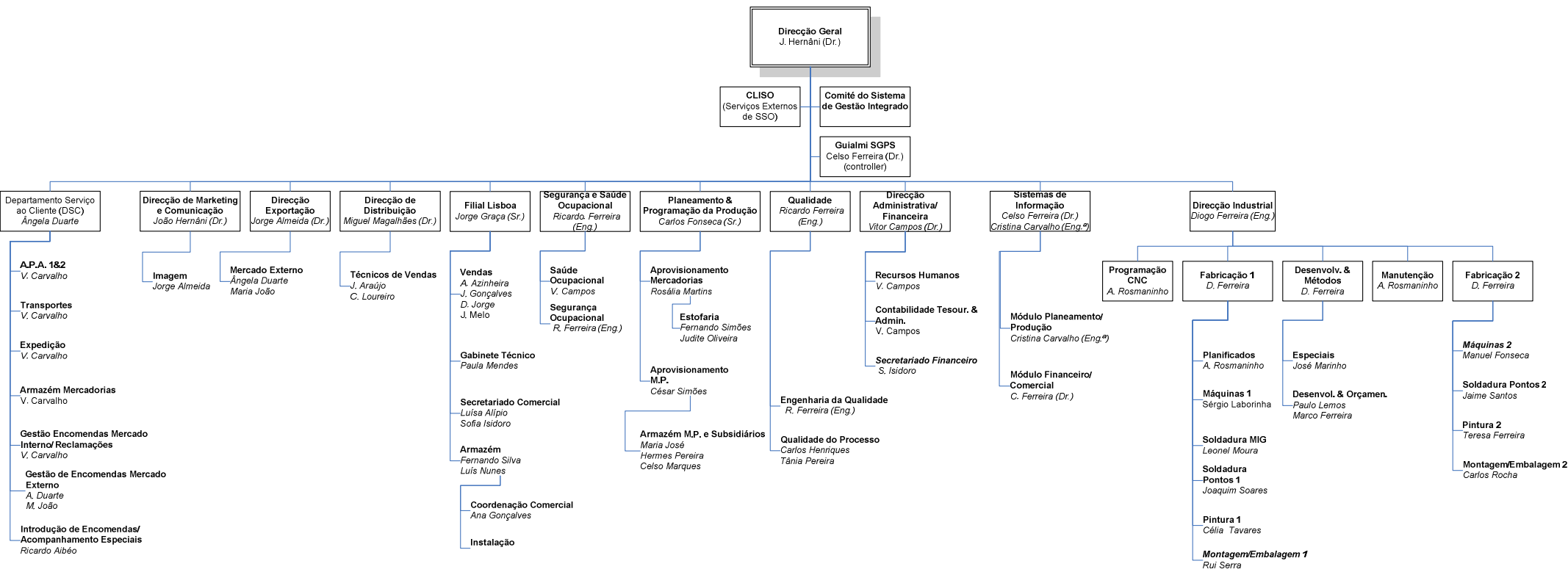
4.1.1.2 Organograma

Na ilustração 13 apresenta-se o organograma actual da Guialmi.

Este tipo de organograma é geralmente caracterizador de PME's onde se verifica pouca verticalidade. Todos os departamentos respondem à direcção geral e apenas um agrupa várias secções à sua responsabilidade.

A Guialmi denota a divisão horizontal das tarefas sendo a autoridade e hierarquia definidas pela verticalidade, que neste caso se expressa na direcção geral.

Ilustração 14 – Organograma Guialmi



Fonte:Guialmi

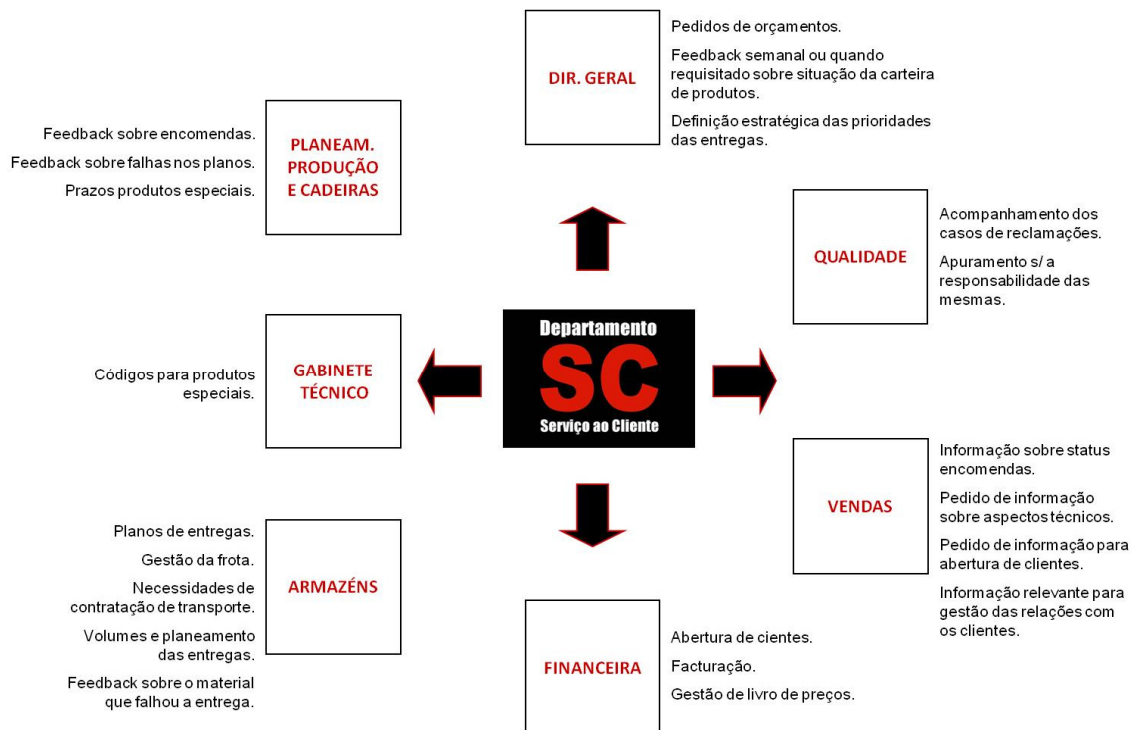
4.1.1.3 Departamento de Serviço ao Cliente

O Departamento de Serviço ao Cliente (DSC) da Guialmi é o departamento chave no que respeita ao canal de distribuição e à própria distribuição física e por este motivo será o único aqui descrito. Está representado no organograma e é de importância estratégica para a Guialmi, que se define com um lema de serviço ao cliente muito claro e com missão perfeitamente definida. As funções desempenhadas neste departamento constam dos procedimentos da Guialmi e o nível de profissionalismo exigido é elevado.

O objectivo principal do DSC é comunicar eficazmente com os clientes sobre a situação das suas encomendas actuais e futuras no que respeita por exemplo aos prazos de entrega, reclamações, especificações técnicas. É também responsável pelo cumprimento dos procedimentos da área de logística, imprescindíveis à boa performance de entregas. Ainda intervém com informação às vendas, relevante e atempada, sobre a carteira de encomendas para que os comerciais possam intervir ou colaborar na definição de prioridades.

O DSC relaciona-se com a maior parte dos departamentos da forma exemplificada na ilustração abaixo (ilustração 15) e com os propósitos explicados.

Ilustração 15 – Interacção Departamento de Serviço ao Cliente Guialmi



Fonte: Guialmi

4.1.1.4 Marketing Mix Guialmi

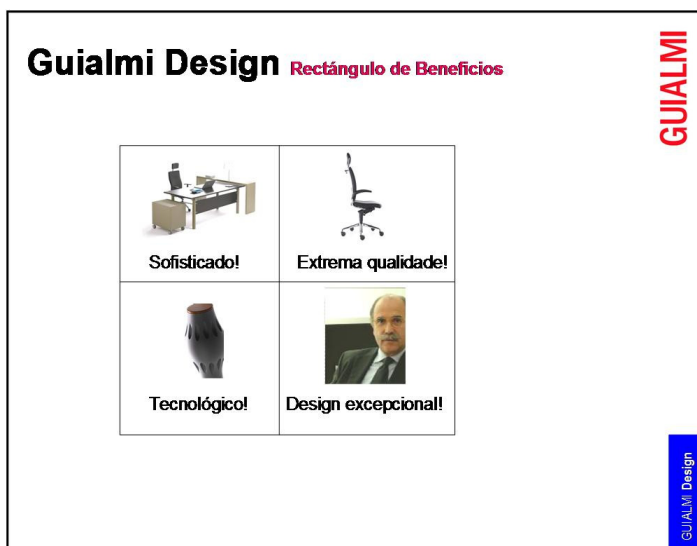
Produto

A estratégia da Guialmi em relação à carteira de produtos, posta em prática em 2007 e ainda em vigor, começou por proceder ao seu agrupamento em três segmentos claramente diferenciados – **Design, Solutions e Urban** – o que permitiu facilitar a comunicação com os distribuidores e clientes e estruturar uma política de desenvolvimento de produto para cada segmento. Deste modo, facilitou-se a penetração em mercados internacionais com especificidades diferenciadas e construiu-se uma solução de aumento de quota nos clientes (fidelizando-os cada vez mais).

Para alcançar esses objectivos há que ter em conta que os distribuidores, e obviamente o mercado, necessitam de produtos diferentes, dependendo do perfil dos compradores em causa: produtos mais económicos, de entrega mais ágil, de aspecto e design mais sofisticado, com imagem muito diferenciada.

A Guialmi decidiu responder a este alargado tipo de necessidades com o lançamento das três colecções atrás referidas:

Ilustração 16 – Segmento Guialmi Design



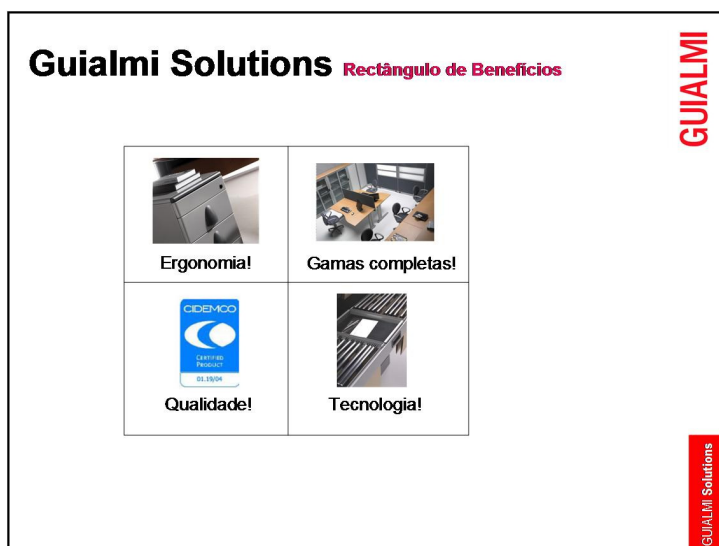
Fonte: Guialmi

É uma gama de produtos de design da responsabilidade de prestigiados designers Italianos como Paolo Favaretto ou Isabella Steffan, portadores de uma série de características relacionadas com

uma estética evoluída, uma forte capacidade de diferenciação e a disponibilização de inovadoras e avançadas soluções de gestão dos espaços de trabalho. São produtos ideais para negócios conduzidos por decoradores de interiores, arquitectos ou outro tipo de prescritor. Esta colecção de produtos conta com uma série de elementos de promoção (catálogos de elevado nível estético, bibliotecas CAD 2D e DXF 3D, catálogos de amostras...) ao nível das principais marcas Europeias. Aliás a estratégia comercial para estes produtos é bem clara, e trata-se de dotar os nossos distribuidores de “armas” para concorrer com distribuidores das mais prestigiadas marcas Europeias. É importante referir que em relação ao preço estes produtos ainda oferecem uma vantagem considerável em relação a essas marcas – aproximadamente diferenças entre 20% a 35% menos.

Embora a maioria dos produtos que compõem a gama Guialmi Design tenham sido desenvolvidos apenas há quatro anos, e em número ainda reduzido, no final do primeiro ano activo desta segmentação (2007) este representava aproximadamente 8% das vendas da Guialmi. Por outro lado, este segmento foi dos que mais cresceu nos últimos dois anos do ponto de vista percentual, sobretudo como consequência dos lançamentos da cadeira Nina, da Marciana – sistema de estantes para bibliotecas e de display – e acredita-se que continue a evoluir nos próximos anos em resultado do recente lançamento de um produto de alta direcção – Origami System (todos assinados pelo Arq. Paolo Favaretto).

Ilustração 17 – Segmento Guialmi Solutions



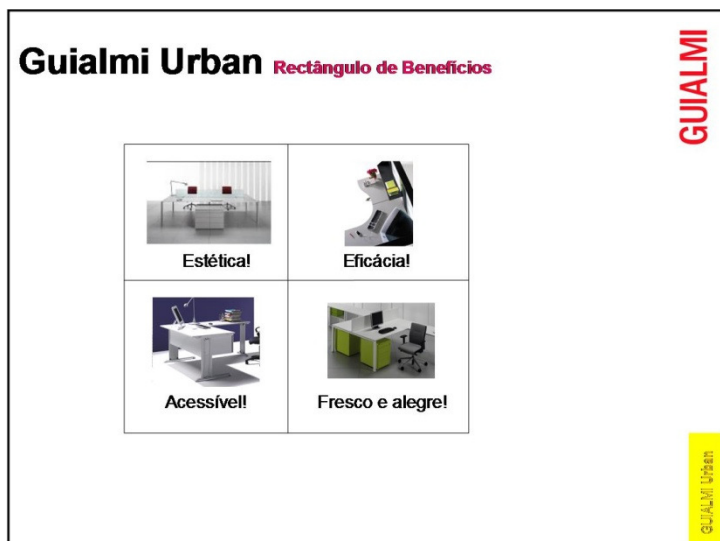
Fonte: Guialmi

Esta gama de produtos compreende uma ampla oferta, desde biombos de separação de espaços, secretárias, blocos, armários, estantes metálicas ou vestiários. Esta colecção dota o distribuidor de um conjunto de produtos que lhe permite na grande maioria dos casos propor produtos da Guialmi. Estes produtos apresentam elevadas prestações do ponto de vista da ergonomia e

qualidade, sendo que todos estão certificados pelas normas europeias. Do ponto de vista do preço são produtos que estão posicionados no segmento médio do mercado.

No final de 2007 o segmento Solutions representou 75% das vendas.

Ilustração 18 – Segmento Guialmi Urban



Fonte: Guialmi

Sob o conceito de produtos de “*good value for money*” surge a colecção Urban. Produtos com gamas adequadas à orçamentação de projectos correntes, onde é fulcral a competitividade em relação ao aspecto económico. A relação qualidade/preço transforma-se numa imbatível relação design/preço. O objectivo é democratizar as principais tendências estéticas deste sector, lançando produtos contemporâneos, actualizados e com um nível de design interessante, a preços que permitam a quase todos os consumidores a sua aquisição.

No final de 2007 o segmento Urban representou 17% das vendas. A Guialmi acredita que a capacidade da empresa para desenvolver produtos para o segmento Urban será vital no futuro, uma vez que existe uma tendência clara para a polarização do mercado (produtos topo de gama vs produtos gama baixa), que se fica a dever a uma perda de capacidade económica das classes médias (efeitos similares no mundo empresarial).

Numa perspectiva mais convencional e sobretudo funcional a carteira de produtos da Guialmi pode ser segmentada em **linhas de mobiliário, armários, vestiários, outros móveis e cadeiras.**

No final de 2007 as linhas de mobiliário (secretárias e blocos) valiam 34,7% das vendas da Guialmi. De uma forma geral o peso destes produtos nas vendas não deve a prazo sofrer grande acréscimo. Prevê-se no entanto crescimentos acentuados das vendas destes produtos em determinados mercados, por exemplo o mercado Espanhol.

Quanto aos armários (a mais vendida solução de arquivo documental) representavam no final do ano 2007 quase 21% das vendas. A capacidade para aumentar as vendas deste produto depende da capacidade da Guialmi para o diferenciar do ponto de vista do design, aumentando o valor acrescentado do mesmo. O investimento em equipamento adequado feito recentemente permitiu no ano transacto o desenvolvimento dos armários de persiana desmontáveis que diminui o custo de transporte e permite a evolução para mercados mais distantes, que tornam essencial não só o preço, qualidade e design do produto como a facilidade de transporte do mesmo.

Nos vestiários a questão é relativamente parecida. A Guialmi apenas conseguirá dinamizar as vendas destes produtos com o desenvolvimento de um modelo desmontável. Em Portugal e Espanha, mercados até onde o produto chega sem grande agravamento do preço por efeito dos custos de transporte, os resultados de vendas neste produto são difíceis de melhorar. Nos restantes mercados apenas custos de transporte mais reduzidos permitirão o desenvolvimento das vendas. Certo é que é um segmento a ter em conta sobretudo nos mercados do Médio Oriente e África, países em vias de desenvolvimento e de industrialização, onde a Guialmi está presente e pode marcar posição nas instalações industriais.

A família de produtos Cadeiras representava no final de 2007 aproximadamente 16,5% das vendas. A Guialmi prepara-se para fazer investimentos importantes nesta área e para dinamizar acordos de cooperação. Há 7 anos atrás a empresa importava estes produtos enquanto mercadorias, assumindo-se como distribuidor exclusivo para Portugal de marcas como a Sokoa e a Züco. Entretanto, com os objectivos de aumentar a cadeia de valor, oferecer prazos de entrega mais curtos aos clientes e *costumisar* alguns modelos; a empresa assinou acordos com estas marcas para montar os seus produtos debaixo de licença. A estratégia de desenvolvimento da carteira de produtos no que toca a cadeiras é clara e passa por três vias: pela incorporação de modelos de design Italiano exclusivamente desenvolvidos para a Guialmi; pela manutenção da parceria com as marcas Züco e Sokoa e por último pela diferenciação no preço e prazo de entrega, adoptando novos modelos operativos cujos componentes são subcontratados na Malásia e montados na Guialmi. Espera-se que as cadeiras possam vir a ter um peso bastante maior nas vendas da empresa, contando com a garantia de transformação e montagem, na unidade industrial Guialmi, de todos os produtos integrantes no portfolio. O lançamento de modelos de cadeiras exclusivamente desenvolvidos para a Guialmi (por Paolo Favaretto) é importantíssimo uma vez que permitirá o desenvolvimento das vendas de cadeiras nos mercados externos.

Para além da gama descrita a Guialmi lançou recentemente três novos produtos – um programa de alta direcção – Origami System, uma cadeira para o segmento de *contract* e um programa de mobiliário para bibliotecas - Marciana. Todos incorporam a colecção Guialmi Design e permitirão à marca reforçar o posicionamento nos *targets* de alta direcção, *contract* (a cadeira *Nina* é o segundo modelo Guialmi que a empresa está a apresentar, depois da cadeira *Marciana*) e dispor

de uma proposta para um segmento onde não estava presente – bibliotecas. O primeiro, com design de Paolo Faveretto, permitirá à Guialmi dispor de oferta para a alta direcção num segmento de preço abaixo ao da linha Oceanus (que é considerado um excelente produto, mas com preços demasiadamente elevado para realizar volume).

Marciana é um sistema de estantes que permite o equipamento de bibliotecas públicas ou de empresas (mercados que normalmente fazem parte das competências comerciais da nossa rede de distribuição), que está posicionado num segmento médio-alto quanto ao preço. É um produto sofisticado do ponto de vista do design e que permitirá possivelmente melhorar o acesso da empresa aos mercados do centro da Europa, Reino Unido e sobretudo aumentar as vendas aos clientes actuais já existentes em Portugal e Espanha. Ao ser um produto que “viaja” desmontado em *flat-pack* tem a vantagem de não ser penalizado pelos custos de transporte.

Preço

Genericamente a Guialmi distribui os produtos por três faixas de preço no que respeita aos programas de secretárias e cadeiras: Alta, Média e Baixa. Os armários, embora com predomínio na faixa média, dispõem de uma colecção na faixa Baixa e os vestiários incorporam apenas esta faixa.

Ilustração 19 – Portfolio de Produtos Guialmi por Segmentação de Preço

PORTFOLIO PRODUTOS						GUIALMI
Segmento Preço	Direcção	Operativo			Biombos	Arquivo
Alto	OCEANUS	ENARA	LAYER			OCEANUS
Médio	LAYER	ARGOS	ANDRA	SISTEMA		LAYER
Baixo	ENARA	ZABRA	L4P + LPD	SIMPLES		GUIALMI
OFIMATICA 2						

Fonte: Guialmi

Distribuição

A Guialmi tem as suas *core competences* no domínio da componente industrial (sobretudo da cadeia de transformação de metal), mas igualmente no domínio do conhecimento dos mercados e sobretudo da forma como funcionam os canais de distribuição nesses mercados.

A empresa tem uma rede de aproximadamente 60 distribuidores em Portugal - provavelmente a melhor do ponto de vista da qualidade do serviço oferecido e do ponto de vista de cobertura.

Em Portugal, para além da rede especializada de distribuidores, a Guialmi detém duas filiais de vendas, uma em Lisboa e outra no Funchal. As motivações para a sua criação foram muito diferentes. Se no caso do Funchal, a tomada de decisão resulta da falta de alternativas na Ilha da Madeira (inexistência de distribuidores com perfil considerado adequado), no caso de Lisboa, a filial existe com o objectivo de “atacar” as grandes contas (multinacionais, bancos, seguradoras e estado), habituadas a comprar directamente aos fabricantes (como forma de encurtar o canal de distribuição). A Guialmi tem conquistado importantes clientes com esta estratégia, citando-se alguns apenas a título de exemplo: Barclays Bank, Banif, Mello Saúde, Portugal Telecom, Caixa Geral de Depósitos, BIC...

No mercado Espanhol, objecto de análise, a empresa conta igualmente com uma rede de distribuição muito bem organizada e que assegura uma completa cobertura do mercado – aproximadamente 120 distribuidores. Os produtos da Guialmi estão neste momento homologados em várias comunidades daquele país, o que significa que integram um leque relativamente curto de produtos que podem ser fornecidos às várias instituições dos governos das comunidades.

A Guialmi exporta ainda para vários mercados - na Irlanda, detém uma excelente e importante quota de mercado, os mercados de África continuam a ser importantes do ponto de vista do volume de negócios, sendo que Angola e Marrocos têm um potencial de desenvolvimento que vale a pena aproveitar. Em África ainda, a Guialmi exporta para Cabo Verde e Moçambique.

Mais recentemente a empresa definiu dois novos objectivos: os mercados do Middle East e o Reino Unido. Ambos são mercados para fazer de forma estruturada e com vista a conseguir dentro de alguns anos uma posição similar à que a marca conseguiu adquirir por exemplo no mercado Espanhol.

O desenvolvimento dos mercados para a Guialmi segue a seguinte linha estratégica: aposta clara e estruturada em mercado com potencial de desenvolvimento, com intensidade competitiva moderada permitindo uma penetração mais rápida (isto passa por aposta em mercados emergente de potencial – Middle East – e em economias em crescimento – Espanha, Irlanda, Reino Unido).

Promoção

A promoção tem acompanhado a internacionalização da empresa.

Em Portugal assume um posicionamento repartido:

- Institucional – Com o patrocínio da equipa de futebol de Aveiro: Beira-Mar, com o patrocínio do torneio internacional de ténis para veteranos (edição do Algarve) e com a realização anual do torneio de golfe Guialmi.
- Dirigida – Com presença sistemática nas revistas Exame e Visão.

No exterior, a Guialmi optou por uma cobertura dirigida:

- Participação em certames do sector – esteve presente em todas as edições da Ofitec (Madrid) desde 2002 (2002, 2004, 2006 e 2008), participou nas duas últimas edições da Orgatec (Colónia – 2004 e 2006) e nas três últimas Dubai Office Exhibition (2006, 2007 e 2008). A participação na Orgatec assume um carácter global quanto à notoriedade da marca.
- Publicidade em revistas afectas ao sector – Oficinas e OnDiseño em Espanha, Domus (Itália), MD Design (Alemanha) e OnOffice no Reino Unido.

Como marco da notoriedade da marca Guialmi referimos:

- A MD, uma das mais prestigiadas revistas mundiais de design industrial, fez duas capas com produtos Guialmi – o programa de móveis Layer e a cadeira Basilissa (ilustração 20);
- A Domus, uma das mais prestigiadas revistas mundiais de design de interiores, seleccionou a Guialmi como uma das mais representativas marcas expostas na última Orgatec (2006), integrando-a no grupo das mais prestigiadas marcas internacionais (p.e.: Álea, Arper, Citterio, Fantoni, Rimadesio, Sinetica, Sitland, Steelcase Unifor, Vitra)

Ilustração 20 – Capas da revista MD onde figuraram produtos Guialmi



Fonte: Guialmi

4.1.1.5 Análise financeira

Para a análise financeira, ilustram-se no quadro abaixo (Tabela 1) os rácios de solvabilidade e equilíbrio, de actividade, de rentabilidade, de crescimento de vendas e de estrutura de custos desde a instalação do sistema de informação, que permite o tratamento dos dados com maior eficácia. Este sistema foi implementado no final do primeiro semestre de 2004 pelo que os dados disponíveis datam a partir de 2005.

Tabela 1 - Evolução dos Principais Indicadores

RÁCIOS	2005	2006	2007	2008	2009
1. SOLVABILIDADE E EQUILIBRIO					
A. Financiamento Imobilizado (Cap Perm/Imo Liq)	1,742	1,743	1,799	1,609	1,766
B. Financiamento Estável Act Circ (FM/Act Circ)	0,534	0,471	0,506	0,528	0,670
C. Autonomia Financeira 1 (Cap Prop/Act Liq)	0,620	0,597	0,642	0,618	0,700
D. Autonomia Financeira 2 [(Cap Prop+Supr)/Act Liq]	0,620	0,597	0,642	0,618	1,202
2. ACTIVIDADE					
A. Rotação Cap próp. [(Vnd+PS)/Cap Prop]	1,121	1,219	1,437	1,447	1,134
B. Rotação Cap. Perm. [(Vnd+PS)/Cap. Perm.]	0,953	1,076	1,323	1,196	0,964
C. Tempo Médio Stockagem					
Mat Primas [(MP/CMPC)*360]	140	151	110	100	107
PA+PCF [((PA+PCF)/Produção)*360]	42	41	30	26	29
D. Tempo Médio Cobrança [(Clientes/Facturação)*360]	131	130	109	103	133
E. Tempo Médio Pag.º [(Forn/(Fact.Compras+FSE))*360]	72	95	54	53	34
3. RENTABILIDADE					
A. Rentab Bruta (Vnd+PS+Var St-CMPC)/(V+PS+Var St)	0,589	0,581	0,543	0,521	0,558
B. Rentab Líquida [Res Líquidos/(V+PS+Var St)]	0,041	0,038	0,040	0,046	0,018
C. Rentab Cap.Próp.(Result.Liq./Cap.Próprios)	0,047	0,047	0,057	0,066	0,020
D. Capacidade Lucrat [Cash-Flow liq./(V+PS+Var St)]	0,116	0,118	0,107	0,124	0,113
4. OUTROS					
A. Crescimento Vendas (Vnd+PS Ano n/Vnd + PS Ano n-1)		0,125	0,245	0,073	-0,200
B. Consumo MP [CEC/(Vnd+Var Stocks)]	0,412	0,421	0,458	0,480	0,443
C. Restante Estrutura de Custos [Custos/(Vnd+PS+Var Stocks)]					
F.S.E	0,225	0,219	0,224	0,201	0,202
Impostos	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Custos Pessoal	0,227	0,211	0,186	0,184	0,224
Outros Custos Operacionais	0,003	0,002	0,001	0,002	0,002
Amortizações Exercício	0,073	0,080	0,067	0,073	0,092
Provisões Exercício	0,002	0,000	0,001	0,005	0,003
Função Financeira	0,012	0,016	0,011	0,013	0,009

Fonte: Guialmi

No essencial desta análise destaca-se que os rácios de Solvabilidade e Equilíbrio permitem verificar uma relativa estabilidade.

Em relação à actividade, a evolução é favorável no que respeita à rotação dos capitais próprios e permanentes, com ligeiro decréscimo em 2009. Relativamente às componentes que influenciam as necessidades de fundo de maneio verificou-se uma relativa optimização até 2008, com destaque para os tempos médios de stockagem. Esta componente merece particular destaque, na medida em que resultou de esforços organizativos que não foram de fácil implementação. Também a diminuição do tempo médio de pagamento assume importância, pelo impacto sobre a função financeira de funcionamento (via melhoria do desconto de pronto pagamento obtido).

O rácio de rentabilidade mantém uma certa estabilidade. Apenas uma nota para o peso dos consumos em 2007 e 2008, cujo ligeiro aumento ficou no essencial a dever-se a negócios importantes de vendas de cadeiras, cuja margem bruta é inferior à dos móveis.

No que toca ao Crescimento de Vendas, os anos de 2006 e 2007 foram particularmente interessantes para a Guialmi, em resultado da concretização dos seus objectivos estratégicos.

Por sua vez a Estrutura de Custos mantém um comportamento relativamente estável, à excepção da rubrica *Custos com Pessoal*, cujo peso foi diminuindo ao longo do período, com subida ligeira no último ano.

4.1.2 Análise Externa

4.1.2.1 Analise PEST Espanha

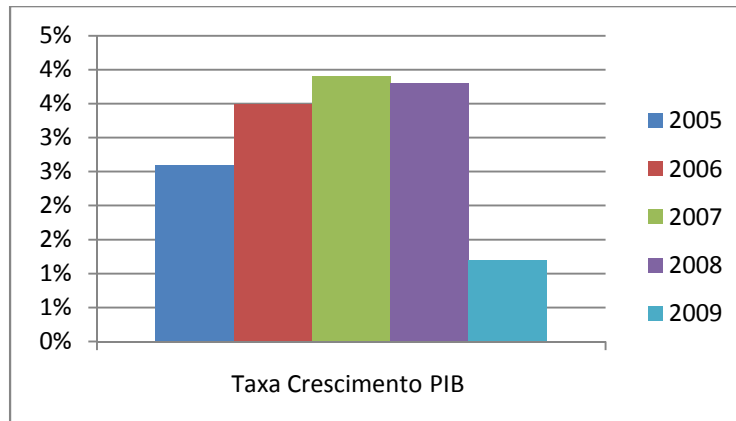
A análise PEST é um modelo que analisa a envolvente externa macro-ambiental da organização. Esta envolvente externa compreende todo o conjunto de variáveis externas à organização mas que a influenciam, directa ou indirectamente e que poderão também ser influenciadas por si. A sigla deste modelo equivale às iniciais dos quatro grupos de factores ou variáveis a serem analisadas.

Segundo as variáveis Político-Legais podemos observar:

- A estrutura do governo espanhol é uma monarquia constitucional e é considerado internacionalmente como um país que envolve baixo risco político.
- O sistema fiscal prevê actualmente taxas de IVA de 18, 8 e 4% respectivamente sobre a generalidade dos produtos, certos géneros alimentícios e produtos alimentares de primeira necessidade.
- O sistema Judicial é levado a cabo pelo Supremo Tribunal
- O incentivo ao investimento estrangeiro é da responsabilidade das comunidades autónomas e transmite-se pela oferta de território, pela igualdade de direitos e deveres, pela minimização dos custos nas infra-estruturas, pela tributação sobre lucros, valores reduzidos e pelo fácil acesso ao sistema financeiro.
- A dependência estrangeira inclui o sistema energético (petróleo e gás natural), a maquinaria pesada para criação de infra-estruturas, e a criação de meios de transporte (aviões e comboios)
- Na regulamentação de acesso ao mercado podemos verificar que existe livre circulação de mercadorias e capitais, pertence ao Regime Comunitário Aduaneiro pelo que não existe controlo alfandegário e dispõe de zonas francas em Vigo, Cádiz, Gran Canaria e Barcelona.

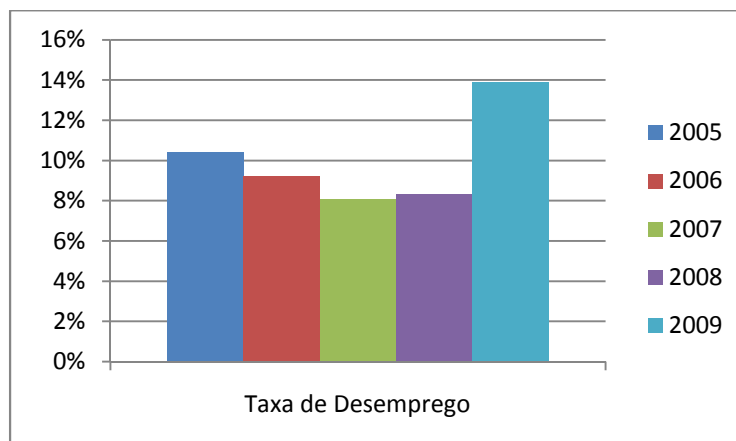
No que respeita às variáveis económicas podemos analisar a variação na taxa de crescimento do PIB (gráfico 1), a taxa de desemprego (gráfico 2) e a evolução da taxa de inflação (gráfico 3), nos gráficos abaixo.

Gráfico 1 – Taxa de Crescimento do PIB em Espanha



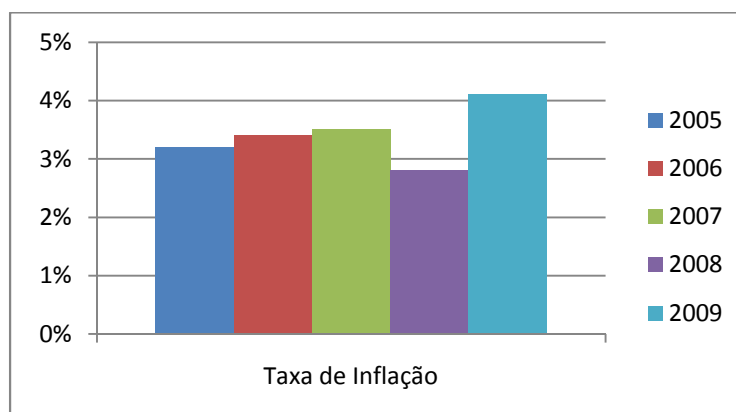
Fonte: CIA Factbook

Gráfico 2 – Taxa de Desemprego em Espanha



Fonte: CIA Factbook

Gráfico 3 – Taxa de Inflação em Espanha



Fonte: CIA Factbook

As variáveis socioculturais incluem tendências demográficas como a estrutura etária da população, a esperança média de vida da população e a taxa de natalidade, bem como os índices de literacia e a religião.

A estrutura etária da população está presentemente dividida da seguinte forma: 14,5% da população está na faixa etária até aos 14 anos; 67,4% insere-se entre os 15 e os 64 anos; e os restantes 18,1% da população têm mais de 65 anos.

A esperança média de vida da população tem, nos últimos anos, rondado os 80 anos e é superior no sexo feminino.

A taxa de natalidade tem vindo a decrescer dos 10,01 em 2005 aos 9,72 em 2009.

Em relação aos índices de literacia são idênticos em ambos os sexos e no total 97,9% da população acima dos 15 anos sabe ler e escrever.

No que toca a religião, 94% da população é católica e todas as outras religiões presentes no país compreendem os restantes 6%.

Acerca das variáveis tecnológicas podemos dizer que houve um aumento de 7,3% nas verbas destinadas ao desenvolvimento tecnológico, foram criados dois laboratórios científicos, a rede de banda larga foi alargada a todo o território, procedeu-se ao aumento das estruturas de energias alternativas, bem como está prevista a criação de uma rede de dessalinização.

Ainda de referir são as estratégias ambientais, sobre as quais podem ser expostos:

- Cumprimento do protocolo de Quioto
- Fomentação das práticas agrícolas sustentáveis para a conservação do solo
- Gestão sustentável da floresta
- Gestão das bacias e recuperação de áreas degradadas em condições semi-áridas
- Prevenção e combate a incêndios florestais
- Diagnóstico e monitorização da desertificação através da análise e difusão dos resultados de programas I+D+I, em desertificação
- Incentivos para projectos e pesquisa

4.1.2.2 Dimensão de mercado

A Guialmi opera no sector da Fabricação de Mobiliário e de Colchões, segundo o CAE português 31010 com actividade económica (subsector) na Fabricação de mobiliário para escritório e comércio, muito idêntico no país vizinho.

Dados referentes a este sector em particular são difíceis de obter ao fazer uma busca pelos principais intervenientes estatísticos em Portugal ou Espanha, pelo que serão utilizados dados fornecidos pela Guialmi com referências anuais até 2007.

Abaixo a síntese do sector do mobiliário de escritório no mercado espanhol (Tabela 2).

Tabela 2 – Mercado de Mobiliário de Escritório em Espanha

MERCADO												
Segmento	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	% var. 2007/2006	% v.m.a. 2007/1998
Mobiliário	236	275	302	313	293	322	329	349	390	417	6,9	6,5
Silliería	99	113	122	127	121	134	138	148	170	190	11,8	7,5
Tabiquería desmontable	59	63	66	61	57	58	61	73	85	98	15,3	5,8
TOTAL	394	451	490	501	471	514	528	570	645	705	9,3	6,7

Fonte: DBK para Guialmi

Para comparação e definição da dimensão de mercado da Guialmi em relação ao seu sector, apresentam-se abaixo os valores relativos à empresa no triénio 2005-2007 (Tabela 3).

Tabela 3 - Evolução da Actividade da Guialmi por Mercados

	2005		2006		2007		2008		2009	
	Valor (M€)	%	Valor (M€)	%	Valor (M€)	%	Valor (M€)	%	Valor (M€)	%
1.Portugal	6.622	74.3	6.376	63.6	7.678	61.6	8.035	59,9	5.872	57,1
2.Europa	1.377	15.5	2.221	22.2	3.050	24.5	4.001	30	3.455	33,6
3.África	915	10.2	1.424	14.2	1.746	13.7	1.239	9,3	874	8,5
4.Médio Oriente					38	0.2	130	0,8	85	0,8
5.Total (1+2+3+4)	8.914	100	10.021	100	12.474	100	13.405	100	10.286	100
6.Espanha										
6.1.Valor	944	10.6	1.704	17.0	2.705	21.7	3.657	27,3	2.974	28,9
6.2.Crescimento				80.5		58.7				

Fonte: Guialmi

Podemos concluir que a Guialmi experiencia um crescimento muito superior ao do seu sector em Espanha.

A venda em valor, assumindo o facto de existirem 125 empresas fabricantes e importadoras de material de escritório em Espanha, a Guialmi encontra-se abaixo da média do sector em Espanha em cerca de metade do volume de vendas em valor.

Em relação a venda em volume as características do sector impossibilitam a análise por falta de dados precisos para analisar, quer da Guialmi, quer do próprio sector.

Isto deve-se ao factor dos sistemas informáticos de gestão contabilizarem unidades (no caso de uma secretária: duas pernas + travessas + tampo) que não correspondem ao produto acabado.

4.1.2.3 Marketing Mix do Sector em Espanha

Produto

As empresas do sector em Espanha, na sua maioria, utilizam uma única marca genérica, acompanhada de diferentes sub-marcas para cada uma das colecções ou linhas de produtos.

Nesse sentido os operadores realizam crescentes esforços de inovação, para se adaptarem às novas tendências, em relação às diferentes formas de trabalho e a aspectos relacionados com a saúde e a produtividade, como a ergonomia, a cor e a luz.

Desta forma, é usual a colaboração das empresas com arquitectos e designers de interiores com o objectivo de reforçar a imagem da marca.

Preço

Algumas das principais empresas começaram já a repercutir no preço os fortes incrementos de custos, se bem que a situação de deterioração da procura e o consequente crescimento da concorrência dificulta este processo.

Portanto a opção tem sido lançar novos produtos, tomando partido da presença nos certames do sector para os apresentar oficialmente.

Biplax, Actiu Berbedal y Formas, Imasoto, Ismobel y Ofita são algumas das empresas que mais dinamizaram a imagem da feira de Madrid – Ofitec – em 2008.

Distribuição

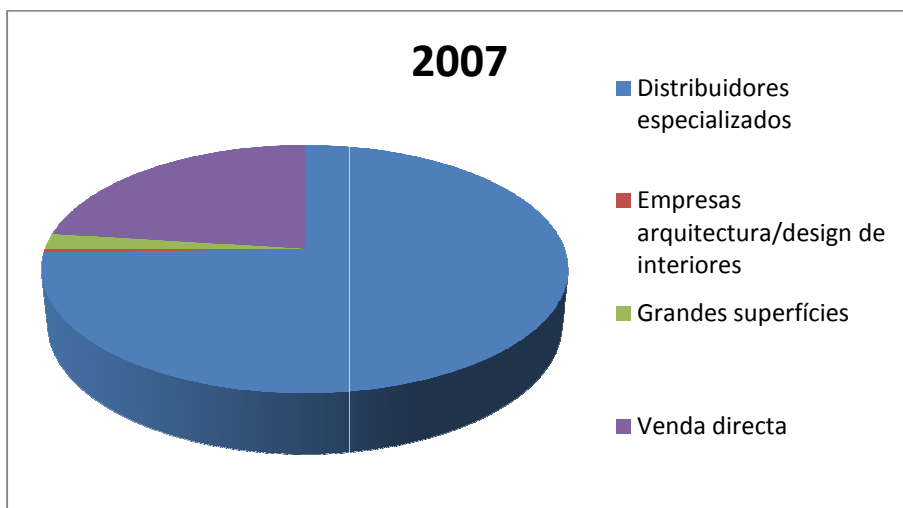
No que diz respeito à distribuição, predomina a venda através de distribuidores especializados, que canalizam a totalidade do mobiliário de grande parte das empresas.

Por outro lado, tem vindo a aumentar a distribuição por venda directa, seja através de subsidiárias de vendas próprias ou contacto com clientes. Um caso digno de referência é o da Levira, que até ao ano de 2006 vendia a totalidade dos seus produtos através de distribuidores, mas em 2007

comercializou directamente quase metade dos mesmos de forma a poder deter maior controlo e oferecer um melhor serviço.

No gráfico 4 quantifica-se a divisão acima mencionada, nas diversas formas de distribuição.

Gráfico 4 – Divisão da Distribuição do sector em Espanha



Fonte: DBK para Guialmi

Promoção

As características do produto determinam que o investimento em promoção não seja muito relevante, recorrendo a acções de marketing principalmente nos contactos directos com distribuidores e clientes, bem como em eventos, feiras e missões comerciais.

A Ofitec, realizada a cada dois anos em Madrid, e a Orgatec que tem lugar em Colónia (Alemanha) no mês de Outubro são as principais feiras do sector, nas quais se concentra uma boa parte das principais empresas. Por outro lado algumas empresas reúnem-se em feiras mais orientadas para o design e a inovação.

A publicidade é geralmente realizada em revistas da especialidade, de escritório, arquitectura ou design tais como a Oficinas, On Diseño, On Office.

A internet é cada vez mais um outro meio de promover os produtos e a imagem da própria empresa.

Na Ilustração 20 exemplifica-se a promoção em revista com um artigo na Domus sobre a Guialmi, neste caso os produtos em foco são a Marciana a cadeira Nina e a recente Origami System.

[illegible]

4.1.2.4 Principais Concorrentes

Em 2007 verificava-se uma situação de comportamento favorável da procura que se traduziu no crescimento da facturação nas principais empresas do sector, de forma que Dynamobel, Ofiprix, Movinord, Móstoles Industrial, Estel, Akaba e JDM Silleria alcançaram taxas de variação superiores a 20%.

Na tabela 4 detalham-se as quotas de mercado das principais empresas do sector em Espanha.

A exportação é liderada pela Mobel Línea y Actiu Berbegal y Formas com participações de 12 e 11,5%; a empresa AF Steelcase ocupa a primeira posição de vendas de mobiliário importando, seguida pela Haworth e Planinter.

Por zonas geográficas, em Madrid, na Comunidade Valenciana e no País Basco impera a AF Steelcase, na Catalunha a Dynamobel e o Grupo Forma 5 em Andaluzia e no resto de Espanha.

Tabela 4 - Quotas de Mercado das Principais Empresas do sector do Mobiliário em Espanha

Empresa	2005		2006		2007	
	Mill. euros	%	Mill. euros	%	Mill. euros	%
AF Steelcase	55,15	9,7	67,37	10,4	71,60	10,2
Dynamobel	44,82	7,9	51,93	8,1	61,67	8,7
Actiu Berbegal y Formas	31,33	5,5	40,98	6,4	45,26 (b)	6,4
Grupo Forma 5	37,96	6,7	38,64	6,0	39,10	5,5
Ofita	31,11	5,5	36,29	5,6	38,79	5,5
Ofiprix	24,36	4,3	29,00 (b)	4,5	34,90	5,0
Haworth	30,12	5,3	32,22	5,0	33,90	4,8
Movinord	15,10	2,6	16,17	2,5	20,66	2,9
Permasa	16,43 (b)	2,9	16,98	2,6	19,10	2,7
Levira	10,44	1,8	16,94	2,6	18,30	2,6
Mobel Línea (b)	15,65	2,7	16,46	2,6	18,00	2,6
Arllex	14,71	2,6	14,92	2,3	16,79	2,4
Bordonabe (b)	8,58	1,5	12,71	2,0	14,25	2,0
Grupo Alvic (b)	13,09	2,3	12,25	1,9	13,30	1,9
JG Group Buro	8,54	1,5	10,86	1,7	13,02	1,8
Planinter	10,64	1,9	11,00	1,7	12,40 (b)	1,8
Levesta	10,20	1,8	10,63 (b)	1,6	11,90 (b)	1,7
Ofifran	8,57	1,5	9,53	1,5	10,88 (b)	1,5
P. de la Oliva (b)	8,20	1,4	9,60	1,5	10,70	1,5
Luyando	6,63	1,2	8,02	1,2	9,14	1,3
Móstoles Industrial	6,12	1,1	6,50	1,0	8,04	1,1
Grupo Laster (b)	6,93	1,2	7,23	1,1	7,92	1,1
Wilkhahn	7,68	1,3	10,17 (b)	1,6	7,91 (b)	1,1
Biplax	5,63	1,0	6,48	1,0	7,31 (b)	1,0
Gapsa	7,25	1,3	7,41	1,1	7,10	1,0
Ismobel	4,53	0,8	4,68	0,7	5,00	0,7
Clestra (b)	3,50	0,6	4,20	0,7	4,90	0,7
Industrial Shetug	3,58	0,6	4,32	0,7	4,75	0,7
Novoforma (b)	3,54	0,6	4,01	0,6	4,42	0,6
J. Gorbe (b)	3,04	0,5	3,75	0,6	4,32	0,6
Iman	3,81	0,7	4,26	0,7	4,31	0,6
Imasoto (b)	3,34	0,6	3,69	0,6	4,08	0,6
Hodema	4,27	0,7	3,32	0,5	3,86	0,5
BK	3,46 (b)	0,6	3,33	0,5	3,51	0,5
Tapicerías Soto (b)	3,15	0,6	3,29	0,5	3,47	0,5
Kron (b)	2,89	0,5	3,06	0,5	3,32	0,5
Estel	0,66	0,1	1,11	0,2	3,05	0,4
Industrias Parsa (b)	4,51	0,8	3,74	0,6	2,64	0,4
JDM Sillería	1,18	0,2	1,30	0,2	1,58	0,2
Akaba	0,79	0,1	0,86	0,1	1,21	0,2
Otras	88,51	15,5	95,79	14,9	98,68	14,0
TOTAL	570	100,0	645	100,0	705	100,0

Fonte: DBK para Guialmi

4.1.2.5 Perspectivas do Mercado

A Tabela 5 resume as perspectivas e previsões para a evolução do mercado no sector de mobiliário de escritório em Espanha.

Tabela 5 – Perspectivas do mercado de Mobiliário de Escritório em Espanha

Oportunidades	Ameaças
<p>Evolução das formas de trabalho: procura de mobiliário e espaços de trabalho com maior flexibilidade, adaptação a diferentes utilizadores e usos</p> <p>Crescente preocupação com a saúde e ergonomia</p> <p>Aumento da procura internacional</p> <p>Ações de promoção do mobiliário de escritório espanhol no estrangeiro, apoiadas por organismos públicos e associações do sector</p> <p>Crescente reconhecimento do mobiliário de escritório espanhol no estrangeiro pela sua qualidade, design, inovação e funcionalidade</p> <p>Maior protecção ao plágio</p>	<p>Deterioração da evolução da actividade económica e geral</p> <p>Baixo crescimento da contratação de escritórios</p> <p>Paralisação de projectos para mobilar novos escritórios e adiamento da remodelação dos escritórios já existentes</p> <p>Forte crescimento dos custos de produção: matérias-primas, energia, transporte</p> <p>Aumento da concorrência no preço proveniente de países asiáticos e de Europa de leste, com menores custos de produção</p> <p>Maior procura de mobiliário em segunda mão e em regime de aluguer</p>
Tendências	
<p>Adaptação às novas necessidades de trabalho: redução do espaço por posto de trabalho, maior flexibilidade do mobiliário e dos espaços, incorporação de mais zonas de reunião informais, regulação em altura, maior importância da tecnologia</p> <p>Expansão internacional: aumento da presença na Europa de Leste, América Latina, países árabes e Ásia</p> <p>Aumento do investimento em I+D+I</p> <p>Progressivo aumento da venda directa. Adaptação do mobiliário e dos espaços as necessidades particulares de cada cliente</p> <p>Incorporação de um maior nível de serviço pré e pós-venda</p> <p>Crescente colaboração das empresas com arquitectos, designers e consultores</p>	

Fonte: elaboração própria com base em dados fornecidos pela DBK à Guialmi

4.1.3 Analise SWOT

Na tabela 6 descreve-se a análise SWOT da Guialmi onde se explanam os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

Tabela 6 – Análise SWOT Guialmi

SWOT	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
1.Estrutura económico-financeira estável 2.Equipa de gestão conhecedora do sector 3.Quadros motivados 4.Sucesso na implementação de planos estratégicos anteriores	5.Capacidade de fabrico utilizada no limite 6.Convivência desajustada entre tecnologias industriais recentes e antigas 7.Tecnologia desajustada ao fabrico automático de determinados componentes 8.Lay-outs de montagem ineficazes 9.Partes do processo exageradamente MO intensiva 10.Inaptidão tecnológica de alguns colaboradores 11.Serviço ao cliente em fase de arranque 12.Comunicação da segmentação 13.Programa de alta direcção na fase terminal do ciclo de vida 14.Notoriedade da marca circunscrita 15.Hardware do Gabinete Técnico desadequado
Oportunidades	Ameaças
16.Novos segmentos 17.Cadeiras Guialmi 18.Programas alternativos de Armários 19.Mercado do Reino Unido 20.Mercados de proximidade 21.Mercados Médio Oriente	22.Players internacionais maduros 23.Entrada de novos players, de baixo preço

Fonte: elaboração própria

4.2 Processo de Internacionalização da GUIALMI

4.2.1 Posicionamento

Em Dezembro de 1998 a Guialmi altera a estrutura accionista com base numa operação de MBO e, consequentemente muda também de administração. É definida uma base estratégica de transição, através da qual se desenvolvem um conjunto de acções com o objectivo de corrigir os principais pontos fracos identificados (fraca penetração em Lisboa, estrutura de distribuição de província pouco profissionalizada, mix de produtos ajustados à distribuição mas conservador para o mercado de Lisboa, quadros desajustados face aos objectivos pretendidos). Neste sentido procede-se ao refrescamento estético e ajustamento funcional do mix de produtos, contrata-se nova equipa de gestão de produção e planeamento e focaliza-se a promoção. A Guialmi participa pela primeira vez num certame do sector, expondo em 2002 na Ofitec de Madrid. O objectivo da presença foi de iniciar a penetração no mercado espanhol e a criação do canal de distribuição que detém hoje. Neste ano a Guialmi ainda não contava com nenhum distribuidor nesse mercado. A prioridade era fazer da Guialmi um importante player ibérico e era esse o posicionamento pretendido no decorrer dos anos seguintes.

Para isso foram decisivos os objectivos estratégicos e operacionais que serão descritos abaixo.

Actualmente, o posicionamento da Guialmi, no que respeita ao domínio das componentes do Marketing Mix, pode resumir-se no quadro abaixo (Tabela 7). Graduou-se o domínio numa escala de 1 a 5 (do mais fraco para o mais forte).

Tabela 7 - Marketing Mix/Posicionamento Guialmi

Marketing Mix	Portugal	Península Ibérica	Europa
Produto	5	3	3
Preço	4	3	3
Distribuição	5	4	2
Promoção	5	3	3

Fonte: elaboração própria

A oferta da Guialmi em Portugal é das mais equilibradas, e pensa-se ser a que mais evoluiu nos últimos anos, quer na actualidade estética quer funcional. Na Península Ibérica e na Europa estão presentes, para além de bons concorrentes locais, os mais importantes players mundiais.

A competitividade do preço é das mais interessantes no nosso País, considerando a relação com a qualidade e a modernidade. Esta relação enfraquece ligeiramente quando a Guialmi se compara nas restantes regiões referidas.

A Rede de Distribuição em Portugal é a que apresenta maior cobertura nacional e inclui boas empresas de distribuição. Em Espanha, embora tenha evoluído a bom ritmo ainda tem

considerável potencial de crescimento. Na Europa encontra-se numa fase embrionária, com um apontamento favorável na Irlanda, e em construção no Reino Unido.

A promoção em Portugal, quando comparada com os restantes concorrentes, é das mais activas. Nas restantes regiões pode classificar-se de suficiente.

4.2.2 Objectivos Estratégicos - Factores Críticos de Sucesso

Os Factores Críticos de Sucesso são o design do produto, o preço e o serviço.

A competitividade dos FCS constitui um forte apoio à notoriedade da Marca.

O *design*, facilmente identificado com a estética, deve incluir também conceitos como a funcionalidade e a ergonomia. A intensidade da funcionalidade e da ergonomia devem ser crescentes à medida que o produto pretende posicionar-se em faixas de preço mais elevadas. Quanto à estética, mais sofisticada ou mais democratizada, no sentido de popularizada, deve estar sempre presente. Na Guialmi, um exemplo de um produto com elevado desenvolvimento funcional e ergonómico e com estética sofisticada, encontra-se no programa Layer. Do mesmo modo, um exemplo de um produto funcionalmente simples, mas com preocupações estéticas, embora democratizadas é o programa L4P e mais recentemente o programa LPO.

A Guialmi resolveu este dilema no processo de segmentação referido anteriormente: Guialmi Design, Guialmi Solutions e Guialmi Urban.

Quanto ao *Preço*, na óptica do mercado, não tem que ser baixo, mas deve ser competitivo na relação com os factores diferenciadores intrínsecos ao produto (estética, funcionalidade ergonomia e qualidade). A montante, o preço depende do custo, e este depende muito na Guialmi da competitividade industrial, na medida em que vende o que fabrica.

Do ponto de vista da competitividade industrial tem-se assistido à entrada de novos concorrentes, cada vez mais activos, principalmente oriundos da Turquia e da Ásia, que adoptam práticas de baixo preço. Atendendo a que na Europa a gestão dos factores tem regras diferentes, é determinante o reforço da competitividade pelo lado do conhecimento. O mesmo é dizer que, a competitividade industrial sustentada pressupõe lay-outs eficientes, tecnologia inteligente, flexível e dotada de elevado grau de produtividade e processos bem ajustados à tecnologia. Deve ser apoiada em processos organizativos eficazes, onde o planeamento integrado assume papel determinante.

O *Serviço*, é fundamentalmente constituído pelo prazo de entrega, curto, comunicado previamente ao cliente e cumprido. Pela resposta rápida a reclamações e solicitações do cliente. Pela entrega cómoda no cliente. Pela criação de instrumentos facilmente inteligíveis pelo cliente, em mercados diferentes. Pelo nível de ferramentas de trabalho disponibilizadas ao cliente.

A Guialmi tem percorrido um caminho dedicando particular atenção a estas áreas. O projecto reforça-as de forma consistente.

De acordo com a sensibilidade da Guialmi, o seu posicionamento competitivo na matriz dos FCS representa-se na Tabela 8. À semelhança da metodologia adoptada no posicionamento do marketing mix, consideraram-se três regiões: Portugal, Península Ibérica e Europa e graduou-se a intensidade do domínio de 1 a 5 (1 – domínio fraco; 5 – domínio forte).

Tabela 8 - Domínio dos FCS

FCS	Portugal	Península Ibérica	Europa
Produto	5	4	3
Preço	4	4	4
Serviço	4	4	3

Fonte: elaboração própria

4.2.3 Objectivos operacionais

Os objectivos operacionais assentavam no início do processo de internacionalização em Espanha na admissão de recursos humanos com experiência e no investimento com base tecnológica.

A partir de 2004 remodelaram-se para a admissão exigente de recursos humanos, o investimento em sistemas de informação, na adequação das instalações e tecnologia assim como no produto.

A partir de 2008, com um posicionamento razoável e vários objectivos estratégicos cumpridos, os operacionais transformam-se na política selectiva de admissão de novos colaboradores, no investimento de base tecnológica relacionado com as cadeiras, com a melhoria da produtividade e capacidade e também na logística com o aumento da frota própria afecta ao mercado ibérico.

Os níveis de exigência modificam e o investimento neste tipo de objectivo mantém-se praticamente inalterado.

4.3 Canal de Distribuição

O canal de distribuição é, segundo a American Marketing Association, uma rede organizada de agências e instituições que, em combinação, desempenham todas as actividades requeridas para conectar produtores e utilizadores para realizar a tarefa de marketing.

A descrição de Keegan (2005) remete que os canais são compreendidos por grupos coordenados de indivíduos ou firmas, que desempenham funções adicionando utilidade a um produto ou serviço.

Neste capítulo proceder-se-á à descrição e avaliação do canal de distribuição adoptado pela Guialmi para o mercado espanhol.

Descrever-se-á o canal de distribuição para possível avaliação e prova da relevância da cultura do país na escolha e posterior sucesso do mesmo.

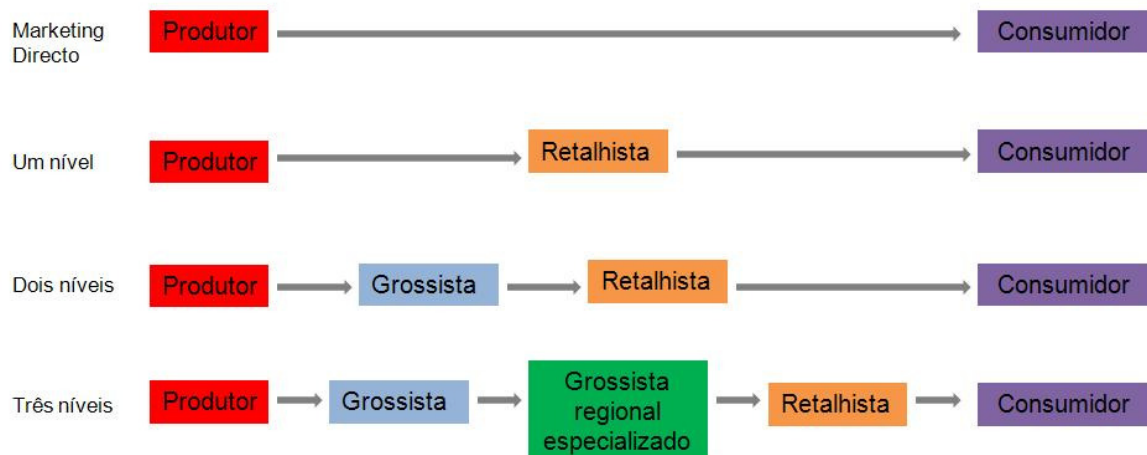
4.3.1 Descrição do Canal de Distribuição Guialmi em Espanha

O canal de distribuição, de uma visão muito prática, corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço desde o estágio da produção ao do consumo.

Segundo Lindon et al. (2004), este itinerário é formado por um conjunto de indivíduos e de empresas, chamados de intermediários. Existem diversas categorias de intermediários que intercedem entre o produtor e o consumidor final.

A profundidade do canal mede-se pelo número de intermediários que o constituem, como representado na Ilustração 22.

Ilustração 22 – Profundidade do canal de Distribuição



Fonte: elaboração própria com base em Mercator XXI, Lindon et al.

O numero de intermediários do canal sempre foi um tema polémico, dado que é costume pensar que quanto maior o numero de intermediários, mais elevado será o preço do produto para o consumidor final.

A eficácia económica do canal depende em maior percentagem da produtividade de cada nível do canal do que propriamente à profundidade do mesmo. Se o intermediário é especializado o seu papel traz vantagens tanto para o produtor como para o consumidor final já que liga com um grande volume de mercadorias.

A distribuição da Guialmi em Espanha é feita num canal de dois níveis, dado que entre o produtor e o consumidor intervêm um representante de vendas local e um distribuidor.

Este tipo de canal de distribuição é considerado longo na medida em que existem dois intermediários entre o produtor e o consumidor.

Por outro lado a estratégia ou modalidade do canal de distribuição pode ser intensiva, exclusiva ou selectiva.

Segundo Viana e Hortinha (2002), a distribuição intensiva é adoptada quando uma empresa pretende a exposição máxima para o seu produto e coloca-o em tantos locais quanto possível. Esta estratégia utiliza canais múltiplos de forma a conseguir inundar o mercado com o seu produto. É uma estratégia atractiva de distribuição para bens de conveniência.

Por sua vez, a distribuição exclusiva é colocada nas mãos de um só intermediário numa dada área. Isto significa maior apoio e controlo para o fabricante em relação ao preço, às promoções, ao crédito e a outras funções. É vista como motivadora e é levada a cabo quando os produtores acreditam que concorrência agressiva é prejudicial.

A distribuição selectiva implica que o produto seja distribuído por um limitado número de locais. Esta é uma estratégia considerada intermédia entre as duas anteriores. Envolve menores custos e maior controlo do canal que a distribuição intensiva e é um modo eficaz de conseguir distribuidores e intermediários permitindo a cobertura de uma área de mercado extensa.

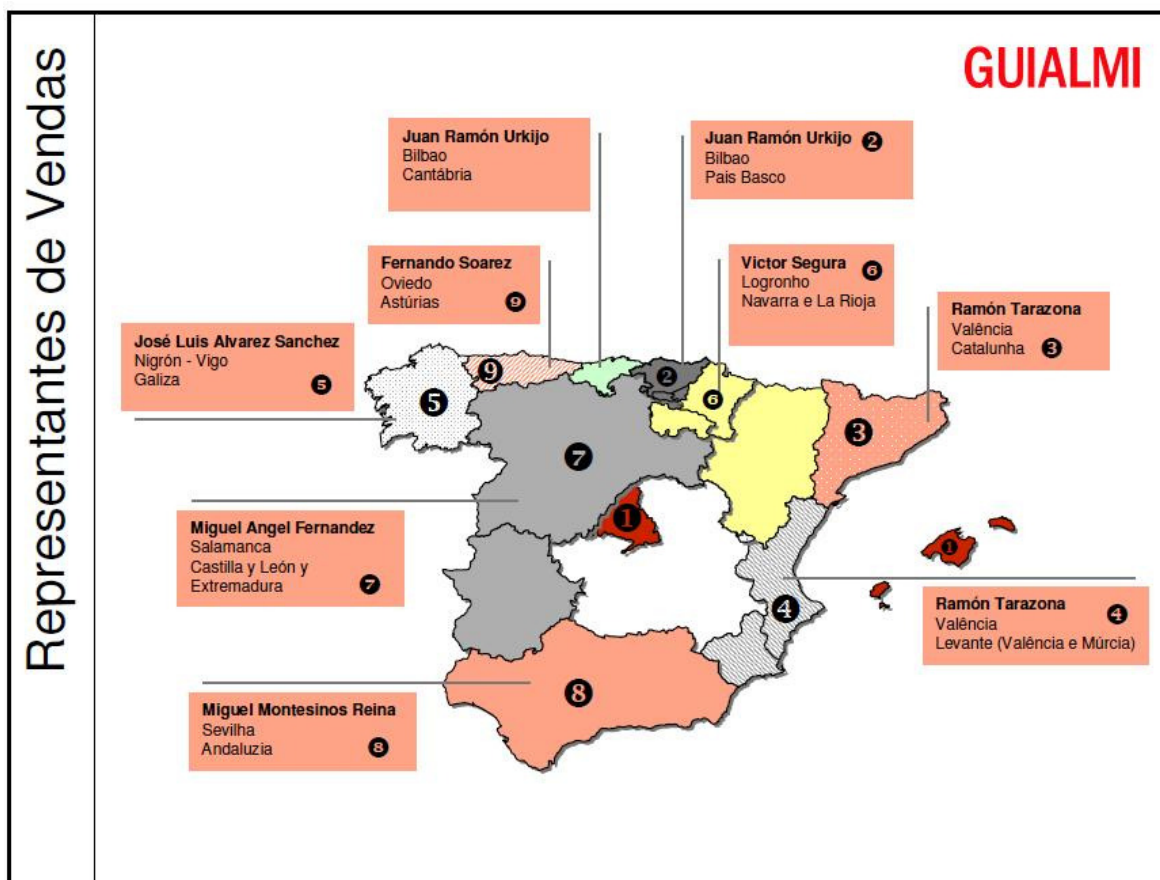
A estratégia de distribuição adoptada pela Guialmi neste canal, em relação aos representantes de vendas, pode ser considerada exclusiva na medida em que se procede à distribuição a cargo de um só intermediário numa dada área ou região de Espanha.

4.3.2 Caracterização dos Intervenientes no Canal de Distribuição

O canal de distribuição adoptado pela Guialmi no mercado espanhol, é como se referiu acima, composto por dois intervenientes entre o produtor e o consumidor: o representante de vendas e o distribuidor.

Na ilustração 23 estão presentes os representantes de vendas Guialmi em Espanha.

Ilustração 23 – Representantes de vendas Guialmi em Espanha



Fonte: Guialmi

Por cada região foi escolhido um representante de vendas que funciona como um agente, segundo Dias (2005), é uma entidade independente que actua na transferência de bens e serviços, que, sem tomar posse física e legal sobre os bens comercializados, recebe uma comissão pela sua participação na operação.

Esta opção deve-se não só à estratégia de distribuição adoptada, que em relação aos representantes de vendas pode ser considerada exclusiva, mas também à importante e muito influente cultural espanhola, que condiciona em grande parte das regiões a actuação de força de vendas própria. Isto deve-se em grande parte à componente linguística que varia de região para região e dificulta não só a comunicação mas a participação em acções de comunicação com o mercado, tais como os concursos públicos e a relação com distribuidores locais.

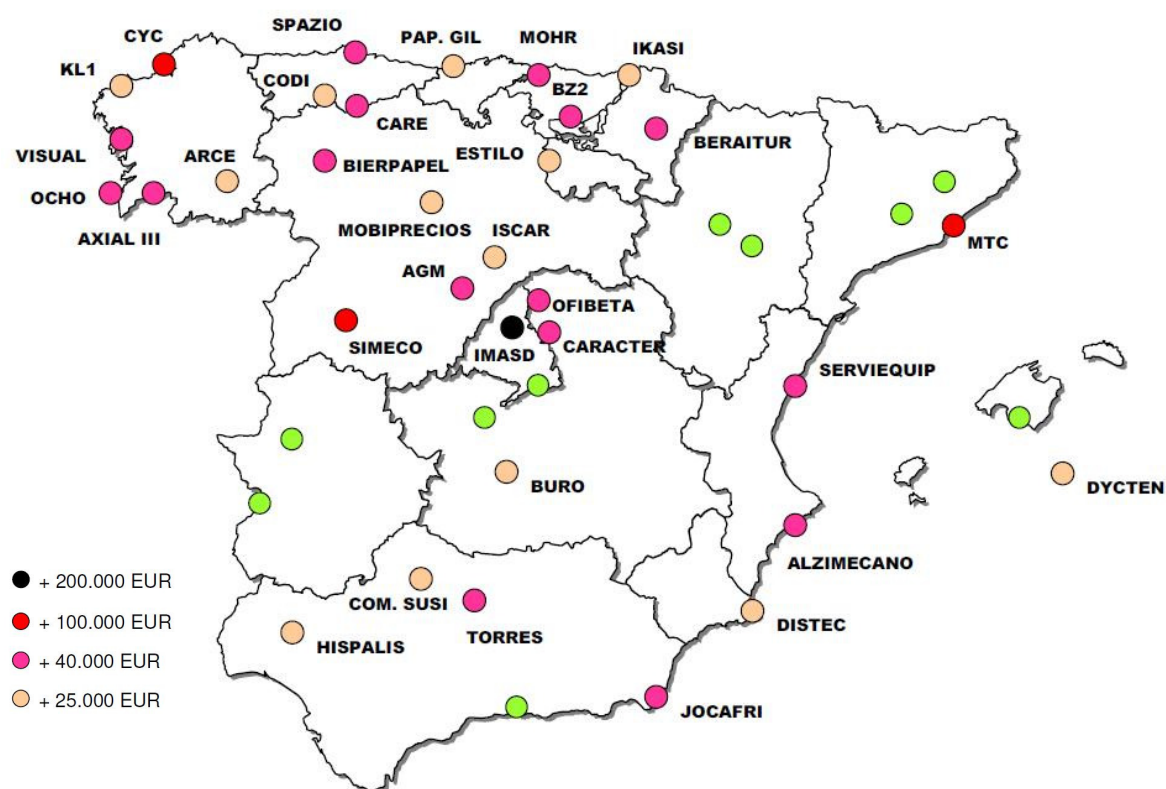
Em Madrid a Guialmi optou pela venda directa.

Os distribuidores aumentaram desde a primeira intervenção da Guialmi na feira de Madrid em 2002 – Ofitec – de nenhum a cerca de 100 distribuidores no mercado espanhol.

Em relação a este intermediário a estratégia de marketing varia um pouco pois funcionam como comerciantes, segundo Dias (2002), adquirem as mercadorias, assumindo a titularidade legal dos bens a comercializar.

Na ilustração 24 são representados os principais distribuidores. Os pontos representados a verde são focos de mercado onde há vários clientes que individualmente ainda não representam grande volume de vendas mas no colectivo já merecem destaque. Alguns são contactos recentes que se esperam ser fortes distribuidores e portanto são aqui representados.

Ilustração 24 – Principais Distribuidores Guialmi em Espanha



Fonte Guialmi

Este tipo de canal traz bastantes vantagens dado que os representantes de vendas locais têm conhecimento do mercado mais aprofundado que o produtor e os distribuidores atingem negócios de fornecimento de grandes divisões estatais e superfícies comerciais, bem como de empresas com filiais em todo o país.

Por outro lado podem ser identificadas algumas desvantagens, como por exemplo a dificuldade em construir mercado para um novo produto. Isto deve-se ao interesse dos intermediários de aumentar o seu próprio lucro e não o do fabricante.

4.3.3 Avaliação e Escolha do Canal de Distribuição

Segundo Lindon et al. (2004), a distribuição, como variável do marketing-mix, detém particularidades que dificultam a sua gestão por parte dos produtores, já que é indispensável mas pouco flexível e difícil de controlar.

Os autores sugerem uma sequência no processo de avaliação do canal de distribuição, também usada na escolha do mesmo, que está representada na ilustração 25.

Ilustração 25 – Avaliação e Escolha do Canal de Distribuição



Fonte: Mercator XXI, Lindon et al.

Esta sequência divide-se em três etapas principais: a análise das funções de distribuição, as limitações e os critérios de avaliação de um canal de distribuição.

4.3.3.1 Funções da Distribuição

As funções da distribuição, segundo Lindon et al. (2004), dividem-se em dois tipos principais: a distribuição física e os serviços.

A distribuição física tem como funções o transporte, armazenamento e manutenção. Os serviços dividem funções como a constituição de uma oferta comercial, a recolha e transmissão de informações, a venda, a pós-venda e os serviços financeiros.

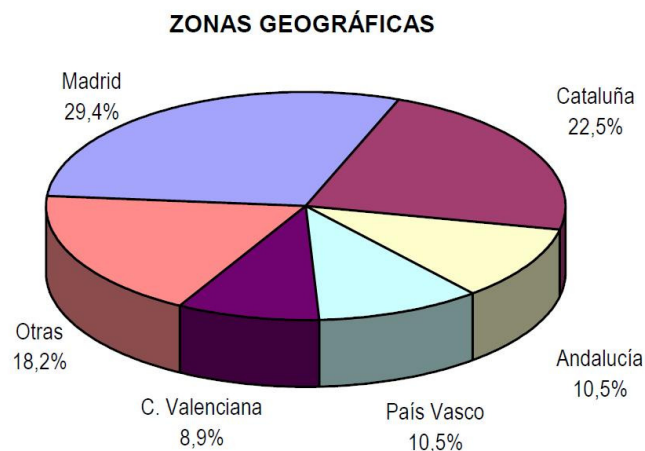
Esta decomposição das funções da distribuição possibilita descobrir qual é o agente económico que detém melhores condições para desempenhar estas funções: o próprio produtor, os armazenistas, os prestadores de serviços como os transportadores, os retalhistas ou os próprios consumidores.

Estas funções estão dependentes de certos factores que delineiam a importância que terão:

- Objectivos e estratégia de marketing do produtor

Neste ponto pode-se estabelecer que o objectivo estratégico prioritário da Guialmi para a primeira fase do processo de internacionalização em Espanha era tornar-se um importante player Ibérico no sector de mobiliário de escritório. Para isto pretendia-se a fidelização de distribuidores nas regiões ou comunidades onde se concentrava a maior percentagem de mercado (gráfico 5). Desfrutava ainda de uma gama de produtos segmentada a nível de preço e uma oferta reduzida na diversidade apesar da reconhecida qualidade (mercado português); eficácia no serviço e robustez financeira que permitem um bom posicionamento no mercado interno; exportação apenas pela subcontratação no mercado holandês que apesar de importante não confere notoriedade à marca.

Gráfico 5 – Mercado por Zonas Geográficas



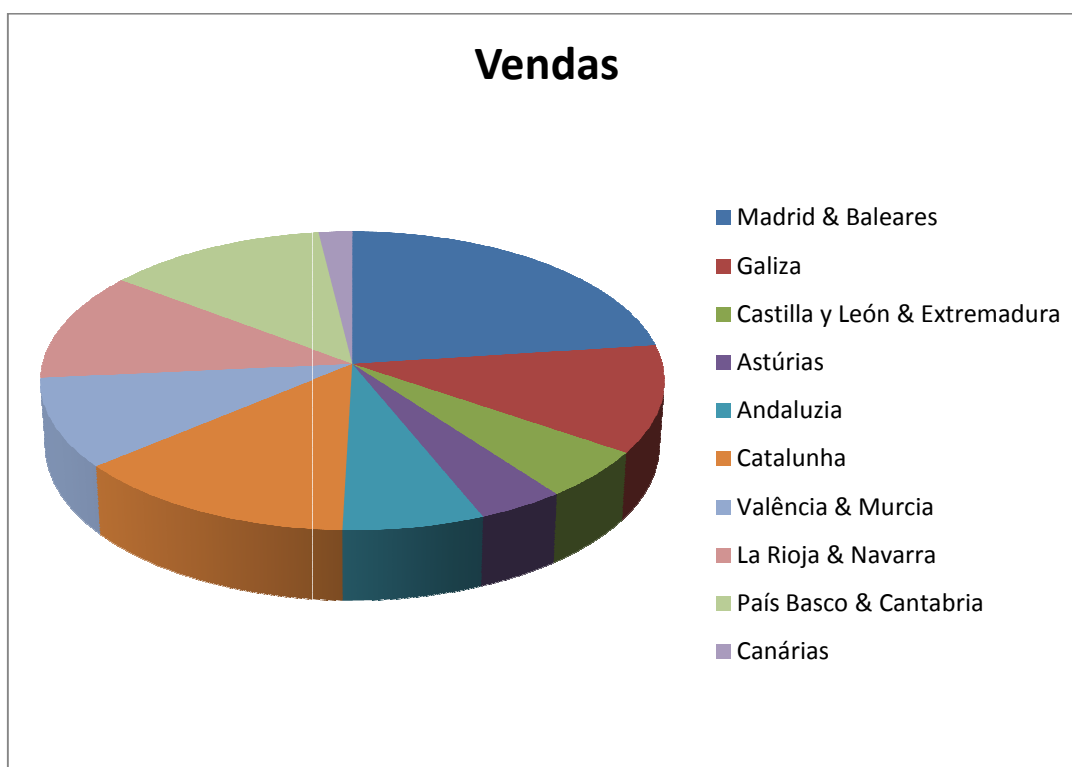
Fonte: DBK para Guialmi

A estratégia de marketing levou a cumprir o objectivo de tornar a Guialmi num player ibérico. Para o conseguir, tomaram-se medidas como: foi criado o Departamento de Serviço ao Cliente, foram desenvolvidos instrumentos de trabalho em espanhol, francês e inglês e é assumido um prazo de entrega para o mercado espanhol garantido de 2 semanas (medidas suportadas em investimentos relevantes).

Além disso procedeu-se ao abandono da marca do cliente, acabando com a actividade de subcontratação. Apesar desta actividade com domínio da Holanda valer no ponto alto do ciclo cerca de 20% das vendas da empresa, os produtos fabricados pela Guialmi passam a ser comercializados exclusivamente com a marca Guialmi.

Assim conseguem-se resultados por região de acordo com o apresentado no gráfico 6.

Gráfico 6 – Vendas Guialmi por Comunidades Autónomas



Fonte: elaboração própria, dados Guialmi

– Características dos clientes, dimensão e natureza do mercado

Sobre este tópico, pode-se recorrer à caracterização da cultura espanhola, dividida pelo sentimento nacionalista regional e à caracterização do mercado espanhol de mobiliário de escritório. Aquando da primeira frequência da Guialmi na feira Ofitec, em 2002, a procura no mercado espanhol não era muito forte devido a falta de investimento empresarial e adiamento da

aquisição de mobiliário por se viver uma época de incerteza. A comercialização indirecta era o principal canal de distribuição utilizado, onde dominava a venda através de distribuidores especializados. O mercado concentrava-se maioritariamente em Madrid e na Catalunha (gráfico 5).

Segundo dados do sector em Espanha, de 2007, as divisões da procura no sector tendem a crescer. Aumentaram a criação de sociedades comerciais, a superfície de escritórios dos *Ayuntamientos*, estabelecimento de novas sucursais das entidades de depósito e na rede das caixas de aforro, bem como o número de empregado nas entidades de depósito.

A natureza do mercado divide-se entre a reposição e acondicionamento de escritórios já existentes e o acondicionamento de espaços novos. Ambos são influenciados pela economia em geral e das empresas em particular, dado que são decisões de compra que podem ser adiadas sem grande prejuízo nas firmas já existentes e não chegarem a ser efectuadas nos novos escritórios.

- Características dos produtos

Os produtos não desenvolvem condicionantes em termos de duração, peso e dimensão para o transporte, armazenamento e manutenção.

No entanto requerem um certo grau de técnica na montagem e consequentemente no serviço.

4.3.3.2 Limitações

O número de soluções possíveis para a escolha do canal de distribuição adequado está normalmente sujeita a diversas limitações. São estas:

- Limitações Legais

Segundo Lindon et al. (2004), alguns canais são obrigatórios para certos produtos, como os medicamentos, e outros têm restrições como as áreas de serviço que não podem vender álcool desde 2004. Além dessas, todas as empresas dispõem de limitações legais e algumas são comuns, como a proibição da recusa de venda.

A Guialmi não é abrangida em nenhum grupo com limitações legais específicas, apenas pelas comuns gerais.

- Limitações financeiras

É indispensável avaliar os custos inerentes a cada canal de distribuição para poder escolher conscientemente. Esta análise foi feita acima, na análise interna da Guialmi, onde se concluiu que detém uma certa estabilidade financeira.

- Limitações dos circuitos existentes

As empresas estão normalmente dependentes dos circuitos existentes e das suas formas de actuação como os prazos de entrega, armazenamento, margens, etc. Estas estão mais evidentes

na exportação principalmente pelas diferenças entre os países no que diz respeito, por exemplo, ao aparelho comercial e praticas comerciais.

Os produtores, segundo Lindon et al. (2004), não costumam ser muito imaginativos na política de distribuição, podendo esta surgir de quatro formas: nova utilização de um circuito existente, nova organização de um circuito tradicional, circuito completamente novo ou a criação de parcerias com utilização da rede de parceiros.

Como já foi referido, a Guialmi utiliza uma rede de distribuidores em todo o território espanhol para distribuir os seus produtos ao consumidor. Esta é a forma mais comum de distribuir neste mercado, apesar de no caso da Guialmi a venda não ser efectuada por uma força de vendas própria, mas através de representantes de vendas ou agentes que constituem mais um intermediário.

4.3.3.3 Critérios de Avaliação do Canal de Distribuição

A selecção de um sistema de distribuição passa pela avaliação dos canais segundo sete critérios principais, segundo Lindon et al. (2004):

- Cobertura do alvo e potencial de venda dos canais

É importante estabelecer se o canal previsto atinge uma importante parte do mercado e se dele fazem parte os compradores regulares e importantes.

Por outro lado deve ser considerado o potencial de vendas ainda que a cobertura do alvo seja à partida muito boa.

O canal de distribuição através de distribuidores, não só é o mais utilizado em Espanha, como é o que potencialmente terá maior cobertura de vendas ainda que possam haver outros com igual potencial (gráfico 4).

- Competência do circuito e adaptação da sua politica de marketing ao marketing do produtor

A experiencia de venda do produto em questão deve ser considerada, bem como as politicas de marketing do canal na medida em que não prejudiquem as do produtor.

Os distribuidores especializados são o canal com maior experiencia de venda do produto, apenas superados pelo produtor que não conseguiria estar presente, de forma directa, com a mesma cobertura do alvo nem potencial de vendas.

- Imagem do canal, dinamismo e capacidade promocional

Um distribuidor pode ser competente mas ter uma má imagem, pode referenciar os produtos mas seguidamente ser passivo ou pode cooperar activamente com os produtores na promoção das marcas.

Sobre este tópico será de salientar a estratégia intimamente ligada ao nível de serviço, divulgada pela Guialmi. Grande parte da imagem parte directamente do produtor, neste caso, e o restante do representante de vendas, que é incentivado e motivado para evoluir (através de vendas por

comissão e descontos em grandes negócios, como apoio documental e informático à venda – catálogos cd's informativos e website com informação de produto para descarregar).

- Controlo da distribuição

A relação entre produtor e distribuidor deve ser equilibrada. Devem ser tidos em conta ainda as condições comerciais que podem ser exigidas pelos distribuidores e os conflitos que podem surgir. Alguns pontos-chave reconhecidos pela Guialmi neste canal foram precisamente a necessidade pela fidelidade ao modelo de distribuição e à figura do representante de vendas assim como o respeito pelo distribuidor e pelo seu papel no mercado. Desta forma incrementa-se a relação informal com o representante de vendas e com o distribuidor para evitar conflitos e condições que não façam parte da política da empresa.

- Compatibilidade entre canais

Muitos distribuidores opõem-se a que o produtor venda através de outros canais, por isso algumas marcas estão especializadas por canal.

Por este motivo se evidenciou na Guialmi a fidelidade ao modelo de distribuição como um ponto estratégico na adopção do canal de distribuição e de motivação dos representantes de vendas.

- Custo da distribuição

O custo do canal e posterior funcionamento é também um factor essencial a considerar.

A distribuição indirecta, com distribuidores especializados e representantes de vendas, pode significar custos mais elevados na distribuição física já que o transporte está, neste caso, a cargo do produtor, mas podem significar que nos serviços os custos expectáveis podem ser divididos pelo representante e distribuidor entre montagem, manutenção e informação de vendas.

- Evolução provável dos canais

Alguns canais são flexíveis e consegue adaptar-se às variações do mercado, critério muito importante dado que a escolha do canal de distribuição é feita a longo prazo.

Os distribuidores especializados geralmente adaptam-se ao mercado para sua sobrevivência e o canal estará portanto seguro. As tendências e adaptações de design bem como a ergonomia, a cor e a luz são evoluções de mercado e que são acompanhadas pelo produtor. Em relação à variação geográfica de mercado, é acompanhada por cada distribuidor, de cada região.

5 Conclusão

5.1 Reflexão Final do Estudo de Caso

Como conclusão podemos destacar a evolução conseguida pela Guialmi a nível financeiro, de marketing e do serviço.

Uma das armas ou pontos fortes evidenciados pela Guialmi é, precisamente, a sólida estrutura financeira de capitais próprios que permite o investimento em estratégias que levam ao crescimento da empresa e ao reconhecimento da marca a nível nacional e internacional.

O posicionamento em relação ao Marketing Mix, bem como em relação aos Factores Críticos de Sucesso fazem antever o cumprimento dos objectivos estabelecidos para a primeira fase de internacionalização da Guialmi no mercado espanhol.

Na análise SWOT detectam-se algumas fraquezas que são tendencialmente reparadas ao longo do desenvolvimento da estratégia de internacionalização. A capacidade de melhorar esses pontos fracos evidenciados, exprimir os pontos fortes, investir nas oportunidades e considerar seriamente as ameaças dita o sucesso de qualquer empresa, pelo que a Guialmi tem vindo, nos últimos anos, a esforçar-se na correcção dos pontos fracos principalmente a nível de infra-estruturas e produção, mas também no que diz respeito aos recursos humanos.

No que diz respeito à internacionalização em Espanha e à importância do canal de distribuição fica explícita a escolha de um canal, não só adequado às especificidades da empresa, do produto e da imagem da marca, mas também às especificidades do mercado alvo e do país em que se insere.

A nível de serviço, uma das fortes apostas da Guialmi, desenvolve-se um departamento integrado de serviço ao cliente, onde se une o *backoffice* das vendas à logística e distribuição, para proporcionar o melhor serviço possível aos clientes e representantes de vendas. A Guialmi espera assim a diferenciação também pelo nível exigente de serviço que presta.

5.2 O Futuro da Internacionalização da GUIALMI

A estratégia futura da Guialmi está focada em três objectivos fundamentais:

- Conquistar posição de relevo no mercado espanhol, de modo a que a empresa seja reconhecida com um Player Ibérico importante;
- Criar rede de distribuição estruturada no Reino Unido;
- Desenvolver mercados de oportunidade identificados e conhecidos – Marrocos, França e Médio Oriente (principalmente Dubai e Arábia Saudita).

A intervenção sobre o mercado espanhol está na continuidade do trabalho desenvolvido a partir de 2002. A Guialmi pretende relacionar-se com o mercado Ibérico, constituindo-se como um player desta região da Europa.

O investimento realizado na criação de uma rede de distribuição em Espanha dotou a empresa de competências que permitem acreditar na capacidade de definir as políticas de acção adequadas à constituição de redes de distribuição noutros mercados.

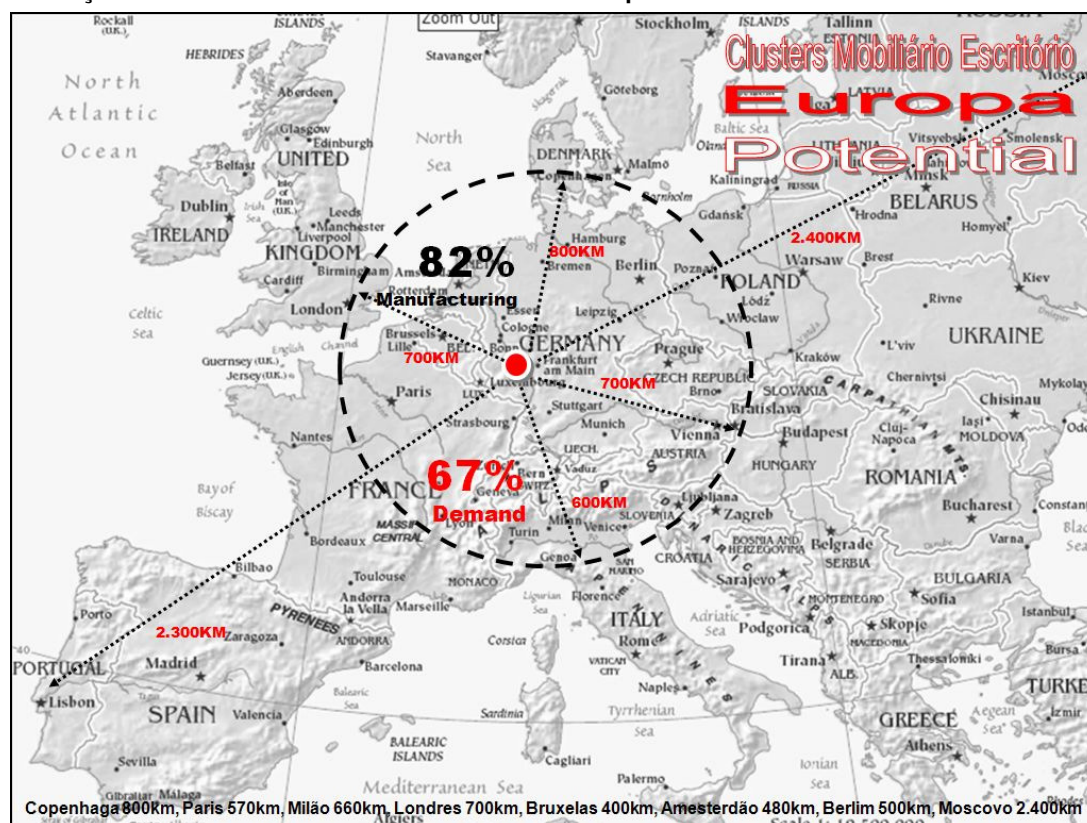
Os mercados de oportunidade identificados são conhecidos da Guialmi. Dispõe actualmente de um distribuidor em cada um dos mercados referidos. Pretende-se a intervenção nestes mercados de modo a conseguir-se reforçar o posicionamento da marca.

O Reino Unido dispõe de oportunidade – a Guialmi afectou um comercial (que contratou para a função), desde Janeiro de 2008, exclusivamente a este mercado. Actualmente intercala uma semana em Inglaterra com uma semana na Guialmi. Actualmente, a empresa dispõe de um bom posicionamento no mercado irlandês.

A concretização dos objectivos estratégicos pressupõe que a Guialmi tenha capacidade de reagir às disfunções identificadas como pontos fracos, cuja correcção corresponde às acções a implementar no futuro.

Na ilustração 26 é representada a atractividade da Europa no que respeita às percentagens de produção e procura.

Ilustração 26 – Potencial Mobiliário de Escritório Europa



Fonte: Guialmi

Este estudo é, portanto, de natureza exploratória visto que se presta a compreender a relação entre a cultura do país de destino e o sucesso do canal de distribuição adoptado, no caso específico de uma única empresa.

5.4 Recomendações para Investigações Futuras

Esta investigação poderá ser efectuada tendo em conta outros mercados, de forma a poder avaliar qual o canal de distribuição adequado para atingir vantagem competitiva, já que as diferentes componentes culturais e/ou económicas podem sugerir a escolha de um canal distinto do analisado, mais vantajoso para a empresa naquele mercado.

Esta adaptação pode ser feita no estudo da mesma empresa, contando como variáveis os mercados apontados como prioridades futuras.

Vindouras investigações acerca de ditos mercados serão interessantes tendo em conta que aumenta a distância psíquica, como no caso do mercado árabe ou mesmo do norte-americano.

Possíveis comparações e inter-relações entre estudos adivinham-se proveitosas para a empresa como forma de alargar o seu conhecimento em mercados com características substancialmente diferentes do abordado neste estudo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, J.L. (1994), "Cataluña y sus Políticos", *diario ABC*, 14.9.1994

Alves, C. e Bandeira, S. (2001) *Dicionário de Marketing*. Porto: Edições IPAM

Anderson, J. C., Hakansson, H., e Johanson, J. (1994) "Dyadic business relationships within a business network context". *Journal of Marketing*, 58(4): 1–15.

Berman, B. (1996), *Marketing Channels*. New York: John Wiley & Sons

Berry, M. e Brock, J. (2004), "Marketspace and the Internationalisation Process of the Small Firm", *Journal of International Entrepreneurship* 2, 187–216

Bradley, F. (2002) *International Marketing Strategy*, London, Prentice Hall

Buckley, P. e Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, New York: Homes and Meier

Buckley, P. e Casson, M. (2009), "The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years", *Journal of International Business Studies* 40

Bucklin, L.P. e Sengupta, S. (1993) "Organizing Successful Co-Marketing Alliances". *Journal of Marketing*, v.57, p 32-46;

Cavusgil, S.T. e Czinkota, M.R. (1990) *International perspectives on trade promotion and assistance*, United States. Dept. of Commerce, Michigan State University. International Business Development Program, Greenwood Publishing Group

Calof, J. e Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131

Chetty, S e Campbell-Hunt, C (2003), "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, 2004, pp. 57–81

- Consoli, M.; Neves, M; Castro, L. (2006), “Análise da Captura de Valor nos Canais de Distribuição: Utilização como ferramenta de auxílio ao Planejamento de Canais”, *Anais do EMA, Encontro de Marketing*
- Coughlan, A.T; (2002) *Canais de Marketing e Distribuição* 6ªEd, Porto Alegre: Edição Pequeno
- Dias, A. L. (2005), *Princípios de Marketing Internacional*, Lidel-Edições Técnicas, Lda
- Dunning, J. H. (1995), “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, pp. 461-491
- Dunning, J. H. (1998), “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, pp. 45-66
- Dunning, J.H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity “, *International Business Review*, 9 (2), pp. 163-190
- Fusi, J.P, (1998), “Hechos diferenciales y particularismo cultural: Cataluña, País Vasco, Galicia”, *Cuadernos de Historia Contemporánea*, num.20, 107-115
- Fusi, J.P. (2000), *España. La Evolución de la Identidad Nacional*, Madrid: Ediciones Temas de Hoy
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo
- García, R.R. (1994), “XIV Jornadas de Filosofía Jurídica y Social: Regiones, naciones y nacionalismos en el contexto final del siglo XX”, Universidad de Santiago de Compostela
- Garner, J.W. (2009) *Introduction to Political Science; A Treatise on the Origin, Nature, Functions, and Organization of the State*, BiblioBazaar, LLC
- Gellner, E. (1983), *Nations and Nationalism*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press
- Hernández, F. (1985), “Nacionalismo y Regionalismo en España”, Diputación Provincial de Córdoba
- Hofstede G.,(1984), *Culture ’ s Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications

Hofstede G.,(1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Outono 1983, pp. 75-89

Johanson,J., Andersson, U., e Vahlne, J.-E. (1997) "Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm", *Management International Review*, vol. 37: 67-84

Johanson, J. e Mattsson, L.-G. (1988), "Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach", in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Mode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-32

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies* 40, 1411–1431

Keegan, Warren J. (2005), *Marketing Global* (7ª Edição), Brasil: Pearson Education

Kotler, P (2000), *Marketing Management*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall

Kotler, P. (2002) *Marketing em Ação*, 1ª edição, Rio de Janeiro, Campus

Kotler, P. e Armstrong, G. (1996) *The principles of Marketing* (7ª edição), Prentice Hall-Gale

Kyj, L. S. e Kyj, M. J. (1994), "Customer Service: Product Differentiation in International Markets", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (4), pp. 41-49

Leersnyder, J. M. (1986), *Le Marketing International*, Paris, Dalloz

Lindon, D., Lendrivie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. J.(2004). *Mercator XXI – Teoria e Pratica do Marketing* (10ª ed.). Lisboa: Dom Quixote

Linder, S. (1961). *An Essay on Trade and Transformation*. Uppsala: Almqvist and Wiksells

Löning, H. e Besson, M. (2002), "Can Distribution Channels Explain Differences in Marketing and Sales Performance Measurement Systems?", *European Management Journal*. v.20, (6), p. 597-609

Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Lisboa: Editorial Verbo

Marchueta, M.R. (2002), *Os Nacionalismos Periféricos em Espanha – Sua projecção Internacional*, Lisboa: Edições Duarte Reis

Madsen, T e Servais, P, (1997) “The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?” *International Business Review* Vol. 6, No. 6, pp. 561-583

Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firma Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Erasmus University: *Rotterdam Management Report*.

Melin, L. (1992), “Internationalization as a Strategic Process”, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 99-118

Moreira, António Carrizo (2009) “A Evolução da Internacionalização: A Caminho de uma Nova Teoria?”, *Economia Global e Gestão*, vol.14, no.1, p.41-59

Muller – Hagedorn, L. (1995) “The Variety of distribution Systems”. *Journal of Institution and Theoretical Economics*, v.151, n.1, p. 187-202.

Ortí-Bordás, J.M. (1995), “Los Riesgos de la Disgregación”, *diario ABC*, 26.9.95

Pelton, L. E.; Strutton, D. e Lumpkin, J. R. (1997) *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. Boston: McGraw-Hill

Pasceniri, M.C. (1997), “Comunidades Imaginadas. Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo”, *Revista de Antropología Social da Universidade Complutense de Madrid*, vol.6

Pigatto, G. e Alcantara, R. (2007) “Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise” *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 155-167

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press

Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, New York: Free Press

Porter, M. E. (1999), *Porter's Perspective: Competing in the Global Economy*, New York: Free Press

Posner (1961) apud Grazia Ietto-Gillies, *Transnational corporations and international production: concepts, theories, and effects*, Edward Elgar Publishing, 2005, disponível em <http://books.google.pt>

Prieto de Pedro, J. (2004) *Cultura, Culturas y Constitucion*, Madrid: Editorial Centro de Estudios Politicos y Constitucionales

Rasmussen, E. e Madsen, T. (2002) "The born Global Concept", *Paper for the EIBA conference* 2002

Ricardo, D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London: John Murray. Disponível em [http:// books.google.pt](http://books.google.pt)

Rosenbloom, Bert (2002) *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas

Rugman, A. M. (1979), *International Diversification and the Multinational Enterprise*, New York: Lexington Books

Sarathy, R. e Terpstra, V. (1999), *International Marketing*, Orlando: Dryden Press

Shenkar, O. (2001) "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences", *Journal of International Business Studies*, vol. 32, nº 3, third quarter

Simões, V. C. (1997). "Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas". *ICEP: Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal* (ed.). Lisboa: Comércio e Investimento Internacional, ICEP

Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, London: William Clowes and Sons, disponível em <http://books.google.co.uk/>

Stern, L., El- Ansary, A.I. e Coughlan A. (1996) *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice Hall, 5ª Edição

Tung, R e Verbeke, A (2010) "Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research", *Journal of International Business Studies* 41

Tajadura, J. (1998), “La Constitucion Cultural”, *Revista de Derecho Público*, núm 43, pags 97-134

Tylor, E. (1871) *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, Cambridge University Press - 440 páginas, disponível em <http://books.google.pt>

Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in The Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.

Viana, C. e Hortinha, J. (2002), *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo

Vidal-Quadras, A. (1993) *Cuestion de fondo*, Barcelona: Ed. Montesinos

Wilkinson, I. (2001) “A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century”, *Australian Journal of Marketing*, v.9, (2), p. 23-53

7 REFERÊNCIAS WEB

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

www.ine.es/

www.ine.pt/

<http://www.aeportugal.pt/>

<http://www.bportugal.pt/>

<http://www.portugalglobal.pt/>

<http://www.marketingpower.com/>

